

**UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**

***“La inteligencia emocional como herramienta predictiva en la selección de personal en relación con el desempeño laboral en la empresa “Proasetel S.A.”***

**Informe Final del Trabajo de Titulación de Psicóloga Industrial**

**Autora:** Valeria Denisse Rivas Molina  
**Tutor:** Dr. Jorge Herrán Peñafiel

**Promoción: 2012-2013**

**Quito - 2014**

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar me gustaría agradecer a Dios quien a lo largo de toda mi vida, me ha regalado cada experiencia que me ha permitido ser la persona que soy.

A la Gloriosa Universidad Central del Ecuador alma mater, quien es cuna de conocimiento y universalidad del pensamiento. A la Facultad de Ciencias Psicológicas, especialidad Industrial que me brindó valores humanos, conocimientos y me permitió crecer como persona.

A mi tutor de tesis el Dr. Jorge Herrán, que se dio tiempo para revisar y valorar este trabajo de investigación que me permitirá ser toda una profesional, y al honorable tribunal que se me ha designado para la presentación y defensa de esta investigación.

A mis profesores quienes con su dedicación y paciencia supieron impartir sus conocimientos y a mis queridos amigos quienes compartieron momentos únicos y valiosos a mi lado.

***Valeria R.***

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de investigación a mi hijo Andrés Maximiliano, quien es la más grande bendición que Dios me ha podido regalar, y quien se convirtió en mi motivación principal para culminar mi carrera desde el primer momento que lo tuve entre mis brazos.

A mi esposo Fernando que durante estos años de carrera ha tenido las palabras precisas en los momentos difíciles, por su apoyo incondicional en todas las decisiones que te tenido que tomar, gracias por su amor incondicional y por la ayuda que me brindó para poder culminar con éxito mi tesis.

A mis padres, quienes hicieron todo lo que estuvo a su alcance para que yo pueda terminar mis estudios, por estar conmigo cuando más los he necesitado, por sus sabios consejos. Mami gracias por ser el mejor ejemplo de madre, esposa, hermana, mujer, ser humano; por inculcarme los principios que me ayudaron a guiarme correctamente a lo largo de mi vida. Papi gracias porque pese a tu carácter nunca me has dejado sola, siempre seré la niña de tus ojos.

A mi hermano por su compañía, por alegrarme con sus ocurrencias, por haber sido mi confidente durante muchos años. A mi prima Natalia quien es como la hermana que no tuve gracias por ser mi mejor amiga.

A mi tía Mary quien es como mi segunda madre, gracias por tus cuidados y consejos, por velar siempre por mi bienestar tanto en el ámbito estudiantil como personal.

Gracias a todos mis amigos Iván, Carolina, Carmita, Verito, Karla, Ítalo, Telmo, Liced G, Lizeth J, Leito y Guiselle; personas que me ayudaron directa o indirectamente a cumplir esta meta.

***Valeria R.***

## DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD


Quito, 20 de julio del 2014

Yo, Valeria Denisse Rivas Molina, autora de la investigación, con cédula de ciudadanía N° 1719292425, libre y voluntariamente DECLARO, que el presente Trabajo de Titulación:

***“La inteligencia emocional como herramienta predictiva en la selección de personal en relación con el desempeño laboral en la empresa “Proasetel S.A.”***

, es original y de mi autoría; de ser comprobado lo contrario me someto a las disposiciones legales pertinentes.

Atentamente,

  
F.-----  
Valeria Denisse Rivas Molina  
ESTUDIANTE EGRESADA  
UCE-FCPS  
C.C.1719292425

## AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL


Yo, Valeria Denisse Rivas Molina, en calidad de autora del trabajo de investigación o tesis realizada sobre:

***“La inteligencia emocional como herramienta predictiva en la selección de personal en relación con el desempeño laboral en la empresa “Proasetel S.A.”,***

Por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autor me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8; 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito, 20 de julio de 2014

  
F.-----  
Valeria Denisse Rivas Molina  
ESTUDIANTE EGRESADA  
UCE-FCPS  
C.C.1719292425

## **RESUMEN DOCUMENTAL**

Trabajo de Investigación sobre Psicología Industrial, específicamente Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral. El objetivo fundamental es determinar la relación del nivel de inteligencia emocional establecido en el proceso de selección con el desempeño laboral, de los trabajadores de “Proasetel S.A.”. La hipótesis plantea demostrar que la inteligencia emocional influye en el desempeño laboral de este grupo de empleados. El fundamento teórico: se lo realizó con la teoría de Daniel Goleman, la misma que menciona que la inteligencia emocional es la capacidad de reconocer los sentimientos propios y los de los demás, para así manejar bien las emociones y tener relaciones más productivas con quienes nos rodean. Investigación no experimental y de tipo correlacional. La conclusión principal se refiere a que los empleados que revelaron un puntaje alto en los factores de inteligencia emocional tuvieron un desempeño laboral que se ubicó en un rango de muy satisfactorio, no así los empleados que en inteligencia emocional puntuaron en índices bajos. Se recomienda hacer énfasis en la necesidad de realizar una sistematización dentro del protocolo de selección de personal y de evaluación al desempeño que realiza la empresa Proasetel S.A., esto con el fin de tomar en consideración el factor de inteligencia emocional del aspirante al puesto.

### **CATEGORÍAS TEMÁTICAS:**

**PRIMARIA:** PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

**SECUNDARIA:** INTELIGENCIA EMOCIONAL  
DESEMPEÑO LABORAL

### **DESCRIPTORES:**

INTELIGENCIA EMOCIONAL, TEST DE WEISINGER

DESEMPEÑO LABORAL, CUESTIONARIO DE LA EMPRESA “PROASETEL S.A.”

### **DESCRIPTORES GEOGRÁFICOS:**

SIERRA, PICHINCHA, QUITO

## SUMMARY OVERVIEW

Investigation Project on Industrial Psychology, specifically on Emotional Intelligence and Job Performance. Its main objective is to determine the relationship of the emotional intelligence level established in the selection process with job performance of “Proasetel A. S.” Company workers. The hypothesis demonstrates that the emotional intelligence influences job performance of this group of employees. The theoretical basis: according to Daniel Goleman’s theory, mentions that emotional intelligence is the ability to recognize their own feelings and those of others, to manage emotions so well and have more productive relationship with whom we live. Non-experimental and co-relational research. The main conclusion revealed that employees who score high on emotional intelligence factors had a job performance on a very satisfactory range, not in the case of employees whose emotional intelligence scored in low rates. It is recommended to emphasize the need for a systematic protocol within the recruitment and performance evaluation done by the company “Proasetel A.S.”, in order to take into account the factor of emotional intelligence of the job applicant.

### THEMATIC CATEGORIES:

**PRIMARY:** INDUSTRIAL PSYCHOLOGY

**SECONDARY:** EMOTIONAL INTELLIGENCE  
JOB PERFORMANCE

### DESCRIPTORS:

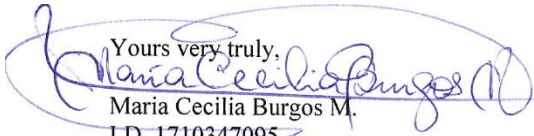
EMOTIONAL INTELLIGENCE, WEISINGER TEST

JOB PERFORMANCE, PROASETEL A.S. COMPANY QUESTIONNAIRE

### GEOGRAFICAL DESCRIPTORS:

SIERRA, PICHINCHA, QUITO

Hereby I certify that I have translate totally and fully the above Summary Overview of Thesis titled Emotional Intelligence as a predictive tool in personnel selection in relation with job performance of the Company Proasetel A.S., written by Ms. Valeria Denisse Rivas Molina, ID. 1719292425, student at Psychology Sciences Faculty, Central University of Ecuador, To validate this process, please find attached a copy of my identification card.

Yours very truly,  
  
Maria Cecilia Burgos M.  
I.D. 1710347095  
Translator

## TABLA DE CONTENIDOS

### A. PRELIMINARES

Agradecimientos .....	ii
Dedicatoria .....	iii
Declaratoria de Originalidad .....	¡Error! Marcador no definido.
Autorización de la Autoría Intelectual .....	¡Error! Marcador no definido.
Resumen documental .....	v
Summary Overview .....	vii
Tabla de contenidos.....	viii
Tabla de cuadros .....	xi
Tabla de gráficos .....	xi
Tabla de ilustraciones.....	xi

### B. INFORME FINAL DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

INTRODUCCIÓN .....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
Preguntas.....	3
Objetivos .....	3
General .....	3
Específicos .....	4
Justificación e importancia.....	4

### MARCO TEÓRICO .....

#### TÍTULO I.....

1. Inteligencia emocional .....	6
1.1 Definiciones y Generalidades.....	6
1.2 Habilidades en la inteligencia emocional .....	8
1.2.1 Habilidades Emocionales .....	8
1.2.2 Habilidades Cognitivas .....	9
1.2.3 Habilidades Conductuales .....	9
1.3 Clases de emociones.....	9
1.3.1 Conocimiento de uno mismo.....	9
1.3.2 Gestión del humor .....	10
1.3.3 Motivación de uno mismo .....	10
1.3.4 Control del impulso.....	10
1.3.5 Apertura a los demás: Empatía.....	10
1.4 Inteligencia emocional en el trabajo.....	12
1.5 Competencia emocional en el trabajo .....	15
1.5.1 Competencias personales .....	15
1.5.2 Competencias Sociales .....	16
1.6 Conciencia emocional .....	17
1.6.1 Nuestros pensamientos o valoraciones cognitivas .....	17
1.6.2 Nuestros Cambios fisiológicos o respuestas emocionales.....	17
1.6.3 Nuestros Comportamientos o las acciones que tenemos .....	17
1.6.4 Una adecuada valoración de si mismo .....	19
1.6.5 Confianza en sí mismo .....	19
1.6.6 Autorregulación.....	19
1.6.7 Autocontrol.....	20
1.6.8 Confiabilidad e integridad .....	20
1.6.9 Innovación y adaptabilidad .....	20
1.6.10 La motivación.....	21
1.6.11 Logro.....	22
1.6.12 Compromiso .....	22



1.6.13	Iniciativa y optimismo.....	22
1.6.14	La empatía.....	23
1.6.15	Habilidades sociales .....	24
1.7	La inteligencia emocional en la eficacia organizativa.....	24
1.7.1	Fuentes de inteligencia emocional en las organizaciones .....	25
1.7.2	El conjunto de la conciencia de uno mismo: comprensión de los sentimientos y valoración adecuada de uno mismo .....	27
1.7.3	El conjunto de autogestión: regular los estados, impulsos y recursos internos .....	28
1.8	Selección de personal basado en la inteligencia emocional .....	28
<b>TÍTULO II</b>	.....	<b>31</b>
2.	Desempeño y evaluación al desempeño.....	31
2.1	Generalidades y Definiciones.....	31
2.1.1	Dificultades en el desempeño.....	31
2.1.2	Dificultades de adaptación organizacional.....	32
2.2	Responsabilidad de la evaluación del desempeño.....	33
2.2.1	El gerente.....	33
2.2.2	La propia persona .....	34
2.2.3	El individuo y el gerente .....	34
2.2.4	El equipo de trabajo.....	35
2.2.5	El área de Recursos Humanos .....	35
2.2.6	La comisión de evaluación.....	36
2.3	Objetivos de la evaluación al desempeño.....	36
2.3.1	Planeación de recursos humanos.....	36
2.3.2	Reclutamiento y selección.....	36
2.3.3	Capacitación y desarrollo .....	37
2.3.4	Planeación y desarrollo de carrera.....	37
2.3.5	Programas de remuneración .....	37
2.3.6	Relaciones internas con los empleados .....	37
2.4	Beneficios de la evaluación del desempeño .....	38
2.4.1	Beneficios para el gerente como administrador de personas.....	38
2.4.2	Beneficios para la persona.....	38
2.4.3	Beneficios para la organización .....	39
2.5	Proceso de evaluación del desempeño .....	39
2.6	Establecimiento de los criterios del desempeño .....	40
2.6.1	Rasgos de personalidad .....	40
2.6.2	Competencias .....	40
2.6.3	Logro de las metas.....	41
2.6.4	Potencial de mejoramiento .....	41
2.7	Errores más comunes en la Evaluación al Desempeño. ....	42
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	.....	<b>44</b>
HIPÓTESIS	.....	44
Definición conceptual de las variables.....		44
Definición operacional .....		44
Tipo de investigación .....		45
Diseño de la investigación.....		45
Población y muestra .....		45
Técnicas e instrumentos .....		45
Análisis de validez y confiabilidad de los instrumentos .....		46
<b>MARCO REFERENCIAL</b>	.....	<b>47</b>
PROASETTEL S.A.....		47
<b>RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	.....	<b>49</b>

Presentación (gráficos y tablas).....	49
Análisis y discusión de resultados.....	71
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>73</b>
Conclusiones .....	73
Recomendaciones.....	74
<b>C. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>75</b>
Tangibles.....	75
Virtuales .....	75
<b>ANEXOS .....</b>	<b>76</b>
Anexo A. Plan aprobado. ....	76
Anexo B. Glosario técnico .....	89
Anexo C. Instrumentos.....	92

## **TABLA DE GRÁFICOS Y CUADROS**

Tabla N° 1. Características de la inteligencia emocional. ....	11
Tabla N° 2. Características de la inteligencia emocional. ....	12
Tabla N° 3. Emociones. ....	13
Tabla N° 4. Competencias. ....	27
Tabla N° 5. Estilo de liderazgo, inteligencia emocional y efectividad organizativa .....	30
Tabla N° 6. Género de la población estudiada. ....	49
Tabla N° 7. Edad de la población estudiada. ....	50
Tabla N° 8. Factor de autoconciencia. ....	51
Tabla N° 9. Factor control de emociones .....	53
Tabla N° 10. Factor automotivación. ....	55
Tabla N° 11. Factor relacionarse bien. ....	57
Tabla N° 12. Factor relacionarse bien. ....	59
Tabla N° 13. Evaluación global de inteligencia emocional. ....	61
Tabla N° 14. Factor: productividad y cumplimiento del trabajo .....	63
Tabla N° 15. Factor: conocimiento y ejecución del trabajo. ....	65
Tabla N° 16. Factor: orientación de servicio y actitud de trabajo. ....	67
Tabla N° 17. Resultado global del desempeño laboral. ....	69
Tabla N° 18. Frecuencias observadas. ....	71
Tabla N° 19. Frecuencias esperadas y comprobación de hipótesis. ....	71

## **TABLA DE GRÁFICOS**

Gráfico N° 1. Género de la población estudiada. ....	49
Gráfico N° 2. Edad de la población estudiada. ....	50
Gráfico N° 3. Factor de autoconciencia. ....	52
Gráfico N° 4. Factor Control de Emociones. ....	54
Gráfico N° 5. Factor Automotivación .....	56
Gráfico N° 6. Relacionarse bien .....	58
Gráfico N° 7. Asesoría Emocional .....	60
Gráfico N° 8. Evaluación global de Inteligencia Emocional. ....	62
Gráfico N° 9. Factor: Productividad y Cumplimiento del trabajo. ....	64
Gráfico N° 10. Factor: Conocimiento y Ejecución del trabajo. ....	66
Gráfico N° 11. Factor: Orientación de Servicio y actitud de trabajo. ....	68
Gráfico N° 12. Resultado global del desempeño laboral. ....	70

## **TABLA DE ILUSTRACIONES**

Ilustración 1. Modelo de inteligencia emocional y eficacia organizativa. ....	26
Ilustración 2. Proceso de evaluación al desempeño. ....	39
Ilustración 3. Errores comunes en la Evaluación del Desempeño. ....	43

## **B. INFORME FINAL DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

### **INTRODUCCIÓN**

Sin lugar a duda, el talento humano es la fuerza central de cualquier organización, por ello, tanto las emociones como los sentimientos de un empleado se han establecido como factores relevantes a nivel del desempeño, la productividad y la dinámica organizacional. El presente estudio se orientó a determinar como la inteligencia emocional puede ser un factor influyente en el desempeño laboral del personal de “Proasetel S.A.”.

Para Casado (2009) la inteligencia emocional se refiere a una competencia o habilidad caracterizada por la adecuada gestión de las emociones propias y ajenas. Cuando hablamos de gestión hacemos referencia a que el individuo con inteligencia emocional es capaz de comprender la naturaleza de sus propias emociones, conocer el origen de las mismas, expresarlas o controlarlas en función de las exigencias situaciones e incluso predecir sus propios sentimientos. Estas habilidades no se limitan a uno mismo, sino que la inteligencia emocional también requiere la comprensión y el reconocimiento de las emociones. Por su parte Dozier (citado por Goleman, 2001) menciona que la inteligencia emocional se encuentra determinada y definida por algunas características de la persona, entre estas refiere las siguientes: poder percibir y expresar emociones, relacionar las emociones en su pensamiento, entender y razonar con las emociones, y finalmente de equilibrar las emociones en la misma persona y en los otros.

Un aporte relevante es el de los autores Cherniss & Goleman (2001) quienes refieren que una manera de aumentar la competencia de inteligencia emocional en los empleados de cualquier organización, es seleccionar a esos empleados que revelen estas competencias y comportamientos. Las competencias de inteligencia emocional se definen como elementos difíciles de detectar, sin embargo han marcado diferencias entre los empleados sobresalientes y los que no lo son.

En otro sentido Chiavenato (2000) refiere que el desempeño laboral son las acciones y comportamientos observados en los trabajadores y son elementos importantes en el logro de los objetivos de la organización, un buen desempeño laboral constituye el eje fundamental de toda organización, es por ello, que se concibe que el desempeño no solo incluye la producción de unidades tangibles sino también las no tangibles como: el poder pensar y analizar en forma creativa, inventar un producto nuevo, resolver un conflicto o vender un bien o servicio.

Para el presente estudio se utilizó la siguiente metodología: investigación de tipo Correlacional, con un diseño mixto y un enfoque no experimental, lo cual permitió medir y establecer el grado de relación entre las dos variables de estudio: inteligencia emocional y desempeño laboral.

La población de estudio se encontró conformada por 30 empleados que fueron parte del proceso de selección durante los meses de Enero, febrero y marzo del 2013, los colaboradores fueron tanto del género masculino como del femenino, no se tomó marco muestral, por cuanto la población tenía características temporales, es decir, fueron seleccionados en relación al ingreso del mencionado personal.

Los instrumentos que sirvieron para la recolección de los datos fueron: Un test de inteligencia emocional desarrollado por Weisinger, el mismo que se encuentra estructurado por 45 preguntas y subdividido en factores como: autoconciencia, control de las emociones, automotivación, relacionarse bien y asesoría emocional, cada uno de ellos buscando indagar sobre los niveles de inteligencia emocional de los 30 empleados anteriormente mencionados. Concomitante a ello, se evaluó el desempeño laboral mediante un formulario al desempeño, propio del protocolo de evaluación de la empresa Proasetel S.A. y se orienta a evaluar tres factores: Productividad y cumplimiento del trabajo, conocimiento y ejecución de trabajo, orientación de servicio y actitud de trabajo.

Los resultados del presente estudio, nos indican que existe una relación y una influencia importante entre las ventajas competitivas de la inteligencia emocional que poseían un grupo empleados y los indicadores de su desempeño laboral, los cuales revelaron en un 60%, un rendimiento muy satisfactorio asociado al 47% de un nivel alto en inteligencia emocional de los colaboradores anteriormente mencionados.

El posicionamiento teórico de la presente investigación se lo realizó bajo los criterios y conceptos de la teoría de Daniel Goleman, el mismo que menciona que la inteligencia emocional es la capacidad de reconocer los sentimientos propios y los de los demás, para así manejar bien las emociones y tener relaciones más productivas con quienes nos rodean.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Las organizaciones hoy en día compiten vertiginosamente por mantenerse a nivel mercado laboral o ser más competitivas dentro de su ámbito, para ello, utilizan varias estrategias organizacionales. Lamentablemente en el caso de los procesos de selección de personal, como lo describe Cherniss & Goleman, (2001) el área de recursos humanos únicamente se enfoca en las descripciones del curriculum del postulante al puesto, además de tomar en cuenta su nivel de estudios, las habilidades y la experiencia del candidato a la vacante, dejando así de lado un factor que se considera determinante para que un empleado tenga un buen desempeño, como lo es que pueda pensar y analizar en forma creativa, que posea competencias de resolución y manejo de

conflictos, comprensión de sus emociones y las de sus compañeros de trabajo, que el empleado se tenga confianza, que además tenga bien demarcado la iniciativa y otros factores no tangibles.

En este sentido, Un aporte fundamental, es el de los autores Gallego et al. (2000) los mismos que refiere que los empleados que no tienen confianza en sí mismos, tienden a ser más inseguros y renuncian fácilmente a sus opiniones y juicios, además a las buenas ideas. La indecisión es más notoria cuando estos trabajadores se encuentran bajo presión y es aquí que puede manifestarse un secuestro emocional, como consecuencia de estados emocionales que sobrepasan la respuesta del organismo de un empleado, llevándolo a fases de confusión, bloqueo y afectación en la toma de decisiones. La persistencia de tensión emocional en un trabajador, genera una disminución momentánea de las facultades intelectuales y por consiguiente ocasiona una disminución en el rendimiento laboral.

En definitiva cualquier organización que desconozca y no incluya las competencias de inteligencia emocional tanto en la selección de personal como en la evaluación de sus empleados, generar una problemática, ya que este factor se considera como un elemento de gran relevancia para un excelente desempeño laboral.

Es relación a las descripciones realizadas se plantea la siguiente pregunta:

¿La inteligencia emocional influye en el desempeño de los empleados de “Proasetel S.A.”?

### **Preguntas**

- ¿La evaluación de la inteligencia emocional durante el proceso de selección, incidirá en el desempeño laboral de los empleados “Proasetel S.A.”?
- ¿Cuál es el desempeño laboral de los empleados que poseen una adecuada inteligencia emocional y los que no la tienen?
- ¿Existe relación entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral?

### **Objetivos**

#### **General**

- Determinar en el proceso de selección de personal el nivel de inteligencia emocional de los trabajadores de “Proasetel S.A.”, y analizar su influencia en el desempeño laboral.

## **Específicos**

- Evaluar la inteligencia emocional durante el proceso de selección de personal “Proasetel S.A.”.
- Evaluar el desempeño laboral de todo el personal que ingreso en el primer trimestre del año 2013.
- Determinar la relación y la influencia de la inteligencia emocional en el desempeño laboral de los empleados “Proasetel S.A.”.

## **Justificación e importancia**

El tema del presente Proyecto de Investigación fue planteado con la finalidad de analizar y conocer la importancia y la influencia de la inteligencia emocional en el proceso de selección de personal y el desempeño laboral de los empleados de “Proasetel S.A.”.

Factores como la autoconciencia, el control de las emociones, la automotivación y la interrelación con los compañeros de trabajo, permitieron probar un grado de relación vital entre las competencias inherentes a la inteligencia emocional y el desempeño laboral de un grupo de empleados.

Para Gallego et al. (2000) los empleados que han logrado encaminar adecuadamente las habilidades emocionales, se sienten más satisfechos, concomitante a ello, son más eficaces y capaces de dominar hábitos mentales que determinan la productividad en cualquier tipo de actividades.

Por otra parte para Goleman (citado por Gallego et al., 2000) una competencia emocional es un elemento adquirido desde la inteligencia emocional que la persona posea, esto a su vez, da lugar a un desempeño laboral sobresaliente.

Es por ello, que la realización del presente estudio, fue de gran relevancia tanto para el desarrollo y los avances que requieren los procesos para seleccionar a los mejores empleados, y así, sacar un beneficio mutuo, tanto para la organización como para los empleados que se encuentran en ella, ya que la manera de incrementar las competencias de inteligencia emocional en los miembros de cualquier empresa, es tener la habilidad de seleccionar a candidatos que demuestren esas competencias y comportamientos.

Finalmente, los resultados globales de la presente investigación, se orientaron al departamento de RR.HH. con el objetivo de incluir dentro del proceso de selección de personal y de evaluación al

desempeño, un protocolo que incluya la evaluación de indicadores de inteligencia emocional como: autoconciencia, el control de las emociones, la automotivación y la interrelación con los compañeros de trabajo, esto con el fin de poder tener dentro de la organización de “Proasetel S.A.”, empleados con competencias de mayor relevancia para el cumplimiento de sus tareas y el alcance de los objetivos organizacionales.



## MARCO TEÓRICO

### TÍTULO I

#### 1. Inteligencia emocional

##### 1.1 Definiciones y Generalidades

Salovey & Mayer (citados por Gallego, Alonso, Cruz & Lizama, 2000) llegaron a utilizar el término de inteligencia emocional, para determinar globalmente las capacidades como la comprensión de las emociones y la compasión.

El concepto de inteligencia emocional alude a una competencia o habilidad caracterizada por la adecuada gestión de las emociones propias y ajenas. Cuando hablamos de **gestión** hacemos referencia a que el individuo con inteligencia emocional es capaz de comprender la naturaleza de sus propias emociones, conocer el origen de las mismas, expresarlas o controlarlas en función de las exigencias situaciones e incluso predecir sus propios sentimientos. Estas habilidades no se limitan a uno mismo, sino que la inteligencia emocional también requiere la comprensión y el reconocimiento de las emociones. (Casado, 2009, p. 16)

Para Dozier (citado por Goleman 2001) la inteligencia emocional se encuentra determinada y definida por algunas características de la persona, entre estas refiere las siguientes: poder percibir y expresar emociones, relacionar las emociones en su pensamiento, entender y razonar con las emociones, y finalmente de equilibrar las emociones en la misma persona y en los otros.

La inteligencia es la capacidad de asimilar, guardar, elaborar información y utilizarla para resolver problemas, cosa que también son capaces de hacer los animales e incluso los ordenadores. Pero el ser humano va más allá, desarrollando una capacidad de iniciar, dirigir y controlar las operaciones mentales y todas las actividades que manejan información. Aprendemos, reconocemos, relacionamos, mantenemos el equilibrio y muchas cosas más sin saber cómo lo hacemos. Pero tenemos además la capacidad de integrar esas actividades mentales y de hacerlas voluntarias, en definitiva de controlarlas, como ocurre con nuestra atención o con el aprendizaje, que deja de ser automático como en los animales para focalizarlo hacia determinados objetivos. (Iñiguez & Ron, 2006, p.35)

Elementos como la atención, la memoria, el aprendizaje, la observación, las habilidades de orden social, son factores que estructuran la inteligencia de una persona y le permiten resolver problemas o enfrentarlos, sin embargo los autores Iñiguez & Ron (2006) consideran que para tener un rendimiento adecuado intervienen muchas otras funciones como: un estado emocional estable, una buena salud psicofísica o un nivel de activación normal.

La inteligencia emocional tiene varias voces, teorías y conceptos, sin embargo en casi todos se puede encontrar un acuerdo de tres factores:

- La capacidad de aprender
- La capacidad de comprender
- La capacidad de resolver problemas

Por otra parte la inteligencia emocional, se no se considera como un aspecto único, es decir, es un factor múltiple, que a través de la historia ha permitido al ser humano sobrevivir y adaptarse a su entorno.

Según Gardner (citado por Vaquero 2008) existen las siguientes inteligencias básicas en los seres humanos:

- ✓ **Inteligencia Lingüística:** Se utiliza en la comprensión de las palabras y en el uso del lenguaje. Se observa en escritores, poetas, oradores y locutores.
- ✓ **Inteligencia lógico – matemática:** Es propia de los científicos y se utiliza en aquellas tareas que requieren la lógica.
- ✓ **Inteligencia musical:** Está relacionada con la percepción del sonido y del tiempo. Es propia de músicos y cantantes.
- ✓ **Inteligencia espacial:** Permite el dominio y comprensión del espacio así como el cálculo de volúmenes. Es propia de pilotos, escultores, arquitectos y decoradores.
- ✓ **Inteligencia cenestésico – corporal:** Permite el dominio del propio cuerpo y es propia de deportistas, equilibristas, bailarines y actores.

**Inteligencia interpersonal:** Es la capacidad para comprender los estados de ánimo de otras personas, sus deseos y motivaciones, sus acciones. Es propia de psicólogos, psiquiatras, vendedores y educadores.

**Inteligencia interpersonal:** Hace posible comprender los propios sentimientos, emociones, motivaciones y deseos. Sirve para el crecimiento personal, para superarse a uno mismo. Es propia de personas preocupadas por su propio desarrollo espiritual.

**Inteligencia naturalista:** Es la habilidad para reconocer y comprender el entorno natural. La poseen los naturalistas y exploradores y es la que ha permitido al hombre sobrevivir y dominar su entorno.

**Inteligencia existencial:** Es la capacidad de interesarse e indagar en cuestiones filosóficas: quiénes somos, de dónde venimos, para qué existimos. Es propia de filósofos y religiosos.

Sternberg (citado por Gallego et al., 2000) la inteligencia exitosa se encuentra asociada al exitoso del rendimiento, por ello, el autor describe algunas características de las personas con inteligencia exitosa:

- Se automotivan.
- Aprenden a controlar sus impulsos.
- Saben cuándo perseverar.
- Saben cómo sacar el máximo partido de sus habilidades.
- Traducen el pensamiento a la acción.
- Se orientan hacia el producto.
- Completan las tareas y llegan al final.
- Tiene iniciativa.
- .No tiene miedo de arriesgarse al fracaso.
- No retrasan los compromisos.
- Aceptan el reproche justo.
- Rehúsan la autocompasión.
- Son independientes.
- Tratan de superar las dificultades personales.
- Se centran y concentran en superar sus objetivos.
- No tratan de hacer demasiadas cosas a la vez no hacer demasiado pocas.
- Tiene la capacidad de aplazar la gratificación.
- Son capaces de ver al mismo tiempo el bosque y los árboles.
- Tiene un nivel razonable de autoconfianza y creen en su capacidad para lograr los objetivos.
- Equilibran el pensamiento analítico, es creativo y práctico.

## **1.2 Habilidades en la inteligencia emocional**

Algunas habilidades de la inteligencia emocional son descritas por Gallego et al. (2000) las mismas que son:

### **1.2.1 Habilidades Emocionales**

- a) Reconocer nuestros propios sentimientos, identificar, etiquetar y expresar nuestros sentimientos.
- b) Controlar los sentimientos. Evaluar su intensidad.
- c) Poder darse cuenta si son pensamientos o son los sentimientos los que están determinando una decisión.
- d) Controlar las emociones, comprender lo que hay detrás de una un determinado sentimiento.
- e) Aprender Formas de controlar la ansiedad, la ira, la tristeza, la cólera.

### **1.2.2 Habilidades Cognitivas**

1. Comprender los sentimientos de los demás, asumir su punto de vista y respetar las diferencias.
2. Saber leer e interpretar indicadores sociales.
3. Asumir toda la responsabilidad de nuestras decisiones y acciones.
4. Considerar las consecuencias de las distintas alternativas posibles.
5. Dividir en fases el sistema de toma de decisiones y resolución de problemas.
6. Reconocer los puntos fuertes y las debilidades de cada uno bajo una perspectiva positiva y realista.
7. Mantener una actitud positiva ante la vida.
8. Desarrollar esperanzas realistas sobre uno mismo.
9. Adiestrarse en la cooperación, la resolución de conflictos y la negación de compromisos.
10. Saber diferenciar entre las situaciones hostiles y en las que la hostilidad proviene de uno mismo.
11. Ante las situaciones de conflicto, prepararse a describir, la situación y como se hace sentir, resolver el problema y determinar cuáles son las posibles consecuencias, tomar una decisión y llevarla a cabo.

### **1.2.3 Habilidades Conductuales**

- a) Resistir las influencias negativas.
- b) Escuchar a los demás.
- c) Participar en grupos positivos de compañeros.
- d) Responder eficazmente a la crítica.
- e) Comunicarse con las demás personas, a través de una comunicación no verbal como: gestos tono de voz, expresión facial, entre otros.

## **1.3 Clases de emociones**

Para Goleman (citado por Gallego et al., 2000) existen los siguientes rasgos de la inteligencia emocional:

### **1.3.1 Conocimiento de uno mismo**

Es importante identificar un sentimiento cuando se presenta, por ello se considera que las personas que mejor controlan sus emociones, dirigen de una manera adecuado su vida, el conocimiento de los propios sentimientos, son los pilares elementales de la inteligencia emocional y a su vez permiten que una persona progrese.

Para Damasio (citado por Gallego et al., 2000) la ausencia de emociones y sentimientos, obstaculiza que una persona sea racional.

### **1.3.2 Gestión del humor**

Minimizar los sentimientos de angustia, depresión y ansiedad.

La clave de nuestro equilibrio reside en una justa relación entre los malos y los buenos humores. Tenemos poco control sobre nosotros mismos cuando nos domina la emoción. Técnicas eficaces como “ventilar” nuestros mejores sentimientos, hacer una reformulación consiente, reinterpretar una situación de modo más positivo, la desviación o la relajación, puede aliviar la depresión, la ansiedad y también la cólera. (Gallego et al. 2000, p. 35)

### **1.3.3 Motivación de uno mismo**

#### **Motivación positiva**

La buena actitud positiva puede lograrse. Para motivarse ante cualquier reto se requiere objetivos claros y optimismo. La disposición de sentimientos de entusiasmo, celo y confianza es el vértice para la realización personal. Aunque se posea una perspectiva innata pesimista ante las situaciones, se puede mejorar con esfuerzo y practica hasta alcanzar reformular la situación en términos más positivos y menos catastróficos. (Gallego et al. 2000, p. 36)

### **1.3.4 Control del impulso**

Demorar una gratificación.

La regulación emocional, se encuentra determinada por ese lapso de tiempo en el cual la persona demora el impulso en beneficio del objetivo.

### **1.3.5 Apertura a los demás: Empatía**

Es la capacidad de entender e identificar los sentimientos de las otras personas, benevolencia.

La inteligencia emocional, se encuentra asociada al poder de identificar los sentimientos de las demás personas en el trabajo, en la amistad y en la familia.

Características de la inteligencia emocional fomentadas en el seno familiar y que inciden en nuestra actitud hacia el aprendizaje:

- Abnegación.
- Sentido de los valores.
- Empatía.
- Creatividad.
- Madurez.

- Sensitivo o racional.
- Apertura.
- Generosidad.
- Escuchar al otro.
- Cumplimiento.
- Objetividad.
- Jerarquía.
- Benevolencia.
- Autocontrol.
- Convivencia.

Según Gallego et al. (2000) las características de inteligencia emocional que se promueven en el contexto de las relaciones laborales inciden en el aprendizaje, en las adquisiciones del conocimiento, en las destrezas, en las actitudes, etcétera.

**Tabla N° 1. Características de la inteligencia emocional.**

-Convivencia.	-Cumplimiento.
-Autocontrol.	-Objetividad.
-Adaptación.	-Obligación.
-Autoridad.	-Obediencia.
-Jerarquía.	-Respeto.
-Benevolencia.	-Conciencia.
-Confianza en sí mismo.	-Sumisión.
-Motivación.	-Resistencia al estrés.
-Generosidad.	-Influenciabilidad.
-Apertura.	-Sociabilidad.
-Escuchar al otro.	

**Fuente:** Gallego et al. (2000).

Por otra parte los mismos autores refieren que las características de inteligencia emocional que se promueven en el contexto de la vida personal y que con el esfuerzo y la práctica las personas pueden llegar a controlar son:

**Tabla N° 2. Características de la inteligencia emocional.**

- Extraversión/ introversión
- Autenticidad
- Conocimiento de las propias necesidades
- Naturaleza inconsciente
- Sentido de valores
- Influenciabilidad/ Vulnerabilidad
- Perspectiva
- Confianza en sí mismo
- Autocontrol
- Sensualidad
- Apertura
- Objetividad
- Generosidad
- Sinceridad

**Fuente:** Gallego et al. (2000).

#### **1.4 Inteligencia emocional en el trabajo**

La inteligencia emocional en el trabajo para Weisinger (citado por Gallego et al., 2000) es hacer uso de las emociones, de una forma inteligente, es decir, las personas manejan sus emociones intencionalmente para que trabajen para ellos, en un sentido de que ellas puedan guiar el comportamiento y a pensar, de manera que mejore los resultados.

Imaginemos una situación en el trabajo muy importante para nuestro futuro, y que ante la auto exigencia de tener que demostrar capacidad y rendimiento frente a un determinado proyecto solicitado por nuestro jefe (a), sin saber cómo nos surge una serie de temores que nos provocan gran ansiedad. Hemos perdido, en poco tiempo, la confianza en nosotros mismos, tenemos dificultad para expresar nuestras ideas y se fatigan y repercuten en nuestra capacidad de concentración y nuestra mente está completamente eclipsada y sin ideas. Se ha producido en nosotros lo que se denomina en secuestro emocional. ¿Qué nos ha ocurrido? Al parecer las emociones han trabajado en contra nuestra llegando a desestabilizarnos, poniendo en peligro incluso nuestro desempeño laboral. La propuesta de la inteligencia emocional es justamente la contraria: ¡Hagamos que las emociones trabajen para nosotros! En situaciones como la anterior, de forma natural nuestro organismo intentara encontrar soluciones y recuperar su equilibrio; es posible que busquemos la forma de relajarnos hablando con un compañero de trabajo o que nos apuntemos a la clase de... aeróbic para trabajar nuestro nivel de ansiedad buscando de este modo distracciones que nos aparten de la preocupación. (Gallego et al. 2000, p. 280)

En relación a las descripciones anteriormente descritas, los autores reafirman que la inteligencia emocional es la capacidad de los individuos para identificar sus propios sentimientos como también los de las otras personas, además de poder automotivarse y manejar adecuadamente las relaciones con las demás.

Sin embargo, Weisinger (citado por Gallego et al., 2000) refiere que la inteligencia emocional en trabajo se encuentra determinada por cuatro factores fundamentales:

- a) La capacidad de percibir, valorar y expresar emociones con precisión.
- b) La capacidad de poder experimentar, o de generarlos a voluntad, determinados sentimientos, en la medida que faciliten el entendimiento de uno mismo o de otra persona.
- c) Capacidad de comprender las emociones y el conocimiento que de ellas se deriva.
- d) Capacidad de regular las emociones para fomentar un crecimiento emocional e intelectual.

Por otra parte Cooper (citado por Gallego et al., 2000) afirma que los directivos de empresa y los recursos humanos dan gran importancia a habilidades humanas, ya que consideran que este es un factor de gran incidencia en el ámbito del trabajo y se relacionan con las emociones como:

**Tabla N° 3.Emociones.**

<ul style="list-style-type: none"><li>• Empatía</li><li>• Autocontrol</li><li>• Arte de escuchar</li><li>• Autoconocimiento</li><li>• Resolver conflictos</li><li>• Colaborar con los demás</li></ul>
---

**Fuente:** Gallego et al. (2000).

Además el mismo autor, afirma que existen tres fuerzas impulsadoras que se encuentran en relación a tres factores que fijan la ventaja competitiva en los directores de empresa y que se asocian a la inteligencia emocional, estos son:

1. La consecución de la confianza en las relaciones de las personas.
2. El aumento del impulso y la eficacia.
3. La construcción del futuro.

Ante esto, Salovey (citado por Gallego et al., 2000) describe que la inteligencia emocional, se encuentra determinada por las siguientes capacidades:

1. El conocimiento de las propias emociones.



2. La capacidad de controlar las emociones.
3. La capacidad de motivarse a uno mismo.
4. El reconocimiento de las emociones ajenas.
5. El control de las relaciones.

En la vida laboral actual no es la respuesta primitiva y rápida, propia del sistema límbico, que conlleva a una reacción emocional intensa, la que se requiere, si no por el contrario es necesaria una respuesta emocional adecuada a la situación, lo que exige la intermediación del neocórtex, es decir la participación de la reflexión que realiza la mente racional. Como sabemos: la capacidad de autocontrol es la esencia de la inteligencia emocional. La comprensión en el trabajo de intermediación entre el sistema límbico y el neocórtex es muy importante para entender el valor de la inteligencia emocional como nueva aportación conceptual (constructo) a la vida laboral. En un sentido ilustrado existen dos mentes relativamente independientes, una mente emocional y otra racional. (Gallego et al. 2000, p. 284)

Factores como la ansiedad y la tensión emocional, suelen hacer perder la concentración de un colaborador en el trabajo, además generar una disminución de las facultades intelectuales que incide en el rendimiento de un trabajador, es decir, disminuye su rendimiento. “las personas que han desarrollado adecuadamente las habilidades emocionales suelen sentirse más satisfechas, son más eficaces y capaces de dominar los hábitos mentales que determinan la productividad en todo tipo de actividades” (Gallego et al. 2000, p. 285).

Según Gallego et al. (2000) el que las personas canalicen adecuadamente sus sentimientos, promueven una positiva toma de decisiones que determinan las ventajas para tomar las mejores oportunidades y realizar de una mejor manera el trabajo. Además las personas con un buen nivel de inteligencia emocional se diferencian de otros en el ámbito laboral, debido a las siguientes características:

- Puede automotivarse.
- Perseveran hasta alcanzar sus objetivos.
- Controlan sus propios impulsos.
- Puede diferir las gratificaciones.
- Capaces de autorregular sus propios estados de ánimo.
- Evitan que la angustia interfiera en sus facultades racionales.
- Capaces de empatizar y confiar en los demás.

Para Goleman (citado por Gallego et al., 2000) existen cinco capacidades o dimensiones emocionales y sociales básicas, las mismas que son:

1. Conciencia de sí mismo.
2. Autorregulación.

3. Empatía.
4. Motivación.
5. Habilidades sociales.

### **1.5 Competencia emocional en el trabajo**

Para Goleman (citado por Gallego et al., 2000) la competencia emocional se encuentra constituida por dos grupos, el primero se refiere a las competencias personales, y el otro representa a las competencias sociales. Cada una de ellos se subdivide, en el caso de las competencias personales, se encuentran inmersos tres factores: conciencia de uno mismo, autorregulación y motivación. Las competencias sociales se encuentran definidas por dos factores: La empatía y las habilidades sociales.

#### **1.5.1 Competencias personales**

Dentro de las competencias personales según Gallego et al. (2000) se encuentran las formas en las que nos relacionamos con nosotros mismos, es decir, la conciencia y los procesos de autorregulación y motivación. A continuación se describe algunas de estas características:

##### **1.5.1.1 Conciencia de uno mismo**

Es el nivel de conciencia que una persona puede tener en relación a sus estados internos, recursos e intuiciones, dentro de ello, se consideran los siguientes:

- a) Conciencia emocional: Poder reconocer sus propias emociones y sus posibles efectos.
- b) Valoración adecuada de uno mismo: Poder conocer las propias fortalezas y debilidades.
- c) Confianza de uno mismo: Tener seguridad en las valoraciones de uno mismo y sobre nuestras capacidades.

##### **1.5.1.2 Autorregulación**

Es el control que se puede tener de los impulsos, recursos internos y estados, entre ellos, los siguientes:

1. Autocontrol: Es la capacidad de controlar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos.
2. Confiabilidad: Fidelidad al criterio de sinceridad e integridad.
3. Integridad: Asumir la responsabilidad de nuestra conducta, es decir, de nuestras acciones.
4. Adaptabilidad: Flexibilidad para afrontar los cambios.
5. Innovación: Sentirse cómodo y abierto ante nuevas ideas, información o nuevas posturas.

### **1.5.1.3 Motivación**

Son las características emocionales, que fomentan el logro y alcance de los objetivos, entre ellos, se describen los autores, describen los siguientes:

- a) Motivación de logro: Son los esfuerzos por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia.
- b) Compromiso: Secundar los objetivos de un grupo u organización.
- c) Iniciativa: Ligereza, para actuar cuando se presenta la ocasión.
- d) Optimismo: persistencia para poder alcanzar los objetivos y metas planteadas, a pesar de las adversidades.

## **1.5.2 Competencias Sociales**

### **1.5.2.1 Empatía**

La empatía hace referencia al poder tener un nivel de conciencia de los sentimientos y preocupaciones ajenas, entre estas, las siguientes:

- Comprensión de los demás: según los autores, es la capacidad de una persona para poder captar los sentimientos de las demás y la vez de interesarse por lo que a ellos les preocupa.
- Orientación hacia el servicio: Anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes.
- Aprovechamiento de la diversidad: Aprovechar de las oportunidades que nos brindan los diferentes tipos de personas.
- Conciencia política: Darse cuenta de los factores emocionales y de las relaciones de poder que se presentan y acompañan a un grupo.

### **1.5.2.2 Habilidades sociales**

Es la capacidad de inducir respuestas deseables en las demás personas, entre estas las siguientes:

- Influencia: Utilizar tácticas de persuasión eficaces.
- Comunicación: Dar mensajes claros y convincentes.
- Liderazgo: Dirigir a grupos y personas, incidir en ellos.
- Canalización del cambio: Iniciar o dirigir los cambios.
- Resolución de conflictos: Capacidad de negociar y resolver conflictos.
- Colaboración y cooperación: Ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común.
- Habilidades de equipo: Tener la capacidad de generar la unión grupal, en pro de las metas colectivas.

Goleman (citado por Gallego et al., 2000) refiere que una competencia emocional es una capacidad adquirida a través de la inteligencia emocional, esto a su vez podría fomentar un desempeño laboral sobresaliente.

### **1.6 Conciencia emocional**

Para Gallego et al. (2000) la conciencia emocional es el poder reconocer nuestras emociones y sus posibles efectos, a continuación se describen algunas características de las personas dotadas de esta competencia:

1. Comprenderlos vínculos existentes entre sus pensamientos, sus palabras y sus acciones.
2. Reconocen el modo en el que los sentimientos influyen en su rendimiento.
3. Reconocen que emociones están sintiendo y porque de ellas.
4. Tienen un conocimiento básico de sus valores y los objetivos.

Para estos autores, las competencias emocionales, son varias y trabajan de una manera unida en las personas, es por ello, que ante una situación difícil en el trabajo, por ejemplo, el que el nuestro jefe nos llame la atención injustificada delante de nuestros compañeros, previo a la cólera que la persona pudiera sentir, se debe valorar lo siguiente:

#### **1.6.1 Nuestros pensamientos o valoraciones cognitivas**

Se toma conciencia de que nos estamos encolerizando, surge en este momento una conexión con nuestro pensamiento asociado a la emoción que en ese momento estamos sintiendo.

#### **1.6.2 Nuestros Cambios fisiológicos o respuestas emocionales**

Se registra mentalmente los cambios fisiológicos que surgen en nosotros como: respiración agitada, pulso acelerado, rubor en el rostro, es aquí donde se puede aplicar alguna técnica que nos ayude a relajarnos y disminuir los niveles de ansiedad.

#### **1.6.3 Nuestros Comportamientos o las acciones que tenemos**

Se puede percibir las acciones que generan cólera en el cuerpo como: mandíbula apretada, puños cerrados, y se debe dejar de hacerlo. Ante esto recomiendan, abandonar el sitio que genera una intensa presión y ansiedad, es decir, salir de la habitación y tomarse un vaso de agua o caminar, posterior a ello, finalizado los reclamos del jefe y terminada la reunión, es importante buscar una solución al problema que nuestro jefe nos descalifica públicamente.

Finalmente, las emociones, son producto de la interacción de los tres componentes descritos, esto como consecuencia a un acontecimiento externo.

Varios autores consideran que muchas veces, no son los acontecimientos los que generan problemas psicológicos, si no lo que pensamos de estos acontecimientos. En este sentido Gallego et al. (2000) refieren que son nuestros propios pensamientos, cambios corporales y comportamentales los que crean nuestras respuestas emocionales y no los actos de otras personas o los acontecimientos externos. Otro factor determinante, es la conciencia de las personas, debido a que permite detectar los pensamientos automáticos que se generan en nuestro cerebro emocional.

En el sentido de los pensamientos automáticos, Weisinger (citado por Gallego et al., 2000) refiere las siguientes características:

### **1. Tienden a ser irracionales:**

Muchas veces la intensidad del pensamiento, es consecuencia de la intensidad de la ira, esto debido a que se surge inesperadamente, y no da cabida a la lógica del pensamiento automático, la persona cae en generalizaciones que no son válidas, como por ejemplo: este compañero de trabajo nunca me escucha, nunca presta atención e interés por mis ideas, etcétera.

### **2. Tendemos a darles credibilidad**

Los pensamientos automáticos son impulsos mentales rápidos, y muchas veces las personas los aceptamos y no los cuestionamos.

### **3. En ocasiones son crípticos**

Para este autor, los pensamientos automáticos se expresan como una especie de taquigrafía como: mentiroso, estoy jodido, mentiroso, estos factores manifiestan una carencia de contenido.

### **4. desencadenan otros pensamientos**

Un pensamiento actúa como catalizador de otro, como por ejemplo: esa persona es tan egoísta, nunca me escucha, no tiene el menor respeto, ojala lo despidan, lo único que hacen estos factores es ahondar la ira, además se torna difícil desactivar este tipo de pensamientos, esto es parecido al denominado efecto nomino.

### **5. Producen un razonamiento distorsionado**

Los pensamientos automáticos, se asocian con un razonamiento distorsionado y tienden afectar el rendimiento y las tareas laborales. A continuación se describen algunos pensamientos automáticos, los cuales según los autores, se vienen automáticamente a la mente:

-“Estoy metido en un buen lio”

- “Cree que la he armado”

- “Me va a despedir”
- “No encontrare otro trabajo”

La naturaleza de las situaciones estresantes, tales como ser reprendidos por nuestro superior o irritados por un compañero de trabajo, tienden a generar automáticamente pensamientos distorsionados, estilos y pautas de razonamiento que tiñen nuestra percepción de la realidad. Aprender a manejar los pensamientos distorsionados nos ayudara a ejercer un mayor control sobre los pensamientos automáticos y manejar las emociones. (Gallego et al. 2000, p. 296)

#### **1.6.4 Una adecuada valoración de sí mismo**

Para Gallego et al. (2000) es importante que las personas conozcan sus recursos, capacidades y limitaciones internas, las personas que tiene esta cualidad poseen las siguientes características:

- a) Son conscientes de sus puntos fuertes y de sus puntos débiles.
- b) Reflexionan y tienen la capacidad de aprender de la experiencia.
- c) Las personas dotadas de esta competencia, son sensibles al aprendizaje sincero de la experiencia, son flexibles con los nuevos puntos de vista y al desarrollo de sí mismos.
- d) Poseen un sentido del humor, que les ayuda a tomar distancia de sí mismos.

#### **1.6.5 Confianza en sí mismo**

Las personas dotadas con esta competencia, poseen una sensación clara del valor y de las capacidades, entre estas se describen las siguientes:

- 1. Manifiestan confianza en sí mismas y poseen presencia.
- 2. Pueden expresar puntos de vista impopulares y defender sin apoyo de nadie.
- 3. Son personas emprendedoras, asumen decisiones importantes a pesar de las dificultades.

Para estos autores, la conciencia de uno mismo se encuentra relacionada a la autoconfianza, los empleados que poseen un buen autoconcepto, desempeñan mejor su trabajo ya que este factor los motiva y los conduce a trabajar duro y durante mayor tiempo, la perseverancia es otra característica de estas personas. Además los trabajadores que tienen una elevada confianza en sí mismos, proyectan seguridad y positivo y son influyentes en los demás.

#### **1.6.6 Autorregulación**

Este factor se encuentra definido como la capacidad que poseen las personas para controlar las emociones y los impulsos conflictivos, según los autores, la autorregulación se encuentra compuesta por cinco competencias:

- 1. Autocontrol:** Procesar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos.
- 2. Confiabilidad:** Ser honrado y sincero.
- 3. Integridad:** Cumplir responsabilidades con respeto a las obligaciones.
- 4. Adaptabilidad:** Ser flexibles, en el sentido de afrontar cambios y desafíos.
- 5. Innovación:** Ser abierto y flexible a las nuevas ideas, perspectivas e información.

#### **1.6.7 Autocontrol**

Controlar las emociones y los impulsos, las personas que poseen esta competencia, tienen las siguientes características:

- a) Manejan adecuadamente sus sentimientos y emociones de tipo conflictivas.
- b) Permanecen equilibrados, positivos en los momentos críticos.
- c) Piensan con claridad y su atención se incrementa en momentos críticos.

#### **1.6.8 Confiabilidad e integridad**

Ser íntegras y responsables, las personas que poseen esta competencia, tienen las siguientes características:

##### **1.6.8.1 En el caso de responsabilidad**

1. Actúan ética e irreprochablemente.
2. Su honradez y sinceridad dan seguridad a las demás personas.
3. Admiten sus propios errores y señalan las acciones poco éticas de los demás.
4. Toman posturas firmes y determinadas por los principios, así estas sean de orden impopular.

##### **1.6.8.2 En el caso de la integridad**

1. Cumplen con sus compromisos y promesas.
2. Se responsabilizan de sus objetivos.
3. Son organizados y cuidadosos en su trabajo

La responsabilidad es uno de los factores más importantes del ser humano, debido a que estudios han demostrado la relación que existe entre la responsabilidad y el éxito.

#### **1.6.9 Innovación y adaptabilidad**

Encontrarse abiertos y flexibles a nuevas ideas y los cambios, la persona dotada de esta competencia, posee las siguientes características:

- Buscan siempre nuevas ideas de una amplia variedad de fuentes.
- Aportan soluciones originales a los problemas.
- Adoptan nuevas perspectivas y asumen riesgos en su planificación.

#### **Para la adaptación:**

- Manejan de una mejor manera las múltiples demandas, organizan las prioridades y su adaptación es rápida en relación a los cambios.
- Adaptan sus respuestas y tácticas a las circunstancias de cambio.
- Su visión de los acontecimientos es sumamente flexible.

En relación a la competencia de innovación y la adaptabilidad Gallego et al. (2000) Afirman que se determina por el número de ideas originales que se crean para mejorar las relaciones humanas y la productividad en el ámbito del trabajo, las personas altamente creativas ejecutan sus ideas, además tienen un alto nivel de inteligencia emocional en el trabajo, estos trabajadores entienden que deben comunicarse con otras personas, convencerlas, resolver problemas con la colaboración de los otros.

Para Amabile (citado por Gallego et al., 2000) existen 4 factores que anulan y terminan la creatividad, estos son:

- 1. Vigilancia:** exceso de alerta afecta directamente la sensación de libertad que sirve para tener un pensamiento creativo.
- 2. Evaluación:** Una valoración prematura, puede constituirse como un factor contraproducente que afecte la creatividad.
- 3. Exceso de control:** Un exceso de control, puede llegar a presionar tanto que afecta la creatividad.
- 4. Plazos inapelables:** Los plazos y objetivos que son demasiado estrictos anulan el tiempo muerto, y es precisamente en este tiempo que surgen las nuevas ideas.

#### **1.6.10 La motivación**

Para Gallego et al. (2000) la motivación es lo que mueve a la conducta hacia la acción, cuando existe motivación en un empleado surge un estado de flujo, es decir, centra su energía y atención en la tarea. Según estos autores, existen 4 fuentes que generan motivación, estas son:



1. Nosotros mismos.
2. Comprensión de nuestros amigos, familiares o colegas.
3. Un mentor emocional.
4. Nuestro entorno.

El estado de “flujo” nos impulsa espontáneamente a mejorar por dos razones fundamentales: porque las personas aprendemos más y mejor cuando estamos completamente implicadas en lo que estamos haciendo y porque cuando más ejercitamos una tarea, mejor la desempeñamos. El resultado de esta situación es una motivación continua (disfrutar del “flujo”) porque nos permite afrontar retos laborales cada vez más complicados. (Gallego et al. 2000, p. 296)

#### **1.6.11 Logro**

Según los mismos autores, las personas dotadas con esta competencia, tienen las siguientes características:

- a) Se encuentran orientadas hacia los resultados y tienen una motivación sólida para lograr sus objetivos y exigencias.
- b) No dudan para tomar nuevos desafíos y asumen riesgos calculados.
- c) Toman gran cantidad de información, con el objetivo de minimizar la incertidumbre y la duda, y es así que encuentran caminos adecuados para realizar la tarea que tienen a cargo.
- d) Aprenden a mejorar el desempeño.

#### **1.6.12 Compromiso**

Entenderse con los objetivos de un grupo o de una organización, las personas que poseen esta competencia, tienen las siguientes características:

1. Son personas dispuestas a sacrificarse en pro de los objetivos superiores de la organización.
2. Encuentran sentido en su subordinación a una misión más elevada.
3. Despejan las dudas y toman las decisiones más adecuadas, en relación a los principales valores del grupo.
4. Buscan rápidamente oportunidades que les permitan cumplir los objetivos del grupo.

#### **1.6.13 Iniciativa y optimismo**

Dentro de estas competencias, se encuentran inmersas la previsión y la persistencia, las personas que poseen estas competencias tienen las siguientes características:

##### **Iniciativa:**

1. Poseen iniciativa y están dispuestas a aprovechar las oportunidades.
2. Persiguen los objetivos más allá de lo que se requiere o se espera de ellas.

3. No dudan en saltarse las rutinas habituales cuando sea necesario para ejecutar el trabajo.
4. Promueven en otros a aprender esfuerzos desacostumbrados.

### **Optimismo:**

1. Insisten en conseguir sus objetivos a pesar de las dificultades que se presenten.
2. Funcionan más en relación al éxito que el miedo o el fracaso.
3. Desechan el azar, y consideran que los contratiempos se crean por situaciones controlables que a fallos personales.

### **1.6.14 La empatía**

Se define como la capacidad que tenemos para “ponernos en el lugar de otro”. Las diferencias en nuestro grado de dominio de las habilidades, sobre las que descansa nuestra competencia social, determinan diferencias en las competencias laborales de la empatía (la más esencial de las competencias relacionales propias del mundo laboral). (Gallego et al. 2000, p. 307)

En relación con lo descrito Gallego et al. (2000) refieren algunas características relacionadas con la empatía:

- a) Comprensión de los demás: Sentir los sentimientos de las demás personas, dar importancia a sus preocupaciones.
- b) Orientación hacia el servicio: Anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes.
- c) Desarrollo de los demás: Darse cuenta de las necesidades de desarrollo de las demás personas y contribuir a su satisfacción.
- d) Aprovechamiento de la diversidad: Sacar provecho de la diversidad y de las oportunidades.
- e) Conciencia política: Tener la capacidad de reconocer las corrientes políticas y sociales subyacentes a toda organización.

#### **1.6.14.1 Comprender a los demás**

Es la capacidad de percibir los sentimientos y puntos de vista de las demás personas, según los autores, las personas dotadas con este tipo de competencias tendrían las siguientes características:

- Poseen una escucha activa y son atentos ante los indicadores emocionales.
- Son sensibles y comprenden los puntos de vista de los demás.
- Comprende y ayudan a las demás personas en función de sus necesidades y sentimientos.

### **1.6.15 Habilidades sociales**

Son las capacidades que nos permiten influir para inducir comportamientos deseables en los demás. Las actividades que tienen que ver con relacionarnos con otras personas son muy importantes en todo tipo de trabajos. No basta con ser un trabajador que conozca muy bien su puesto de trabajo en los aspectos técnicos. La capacidad de analizar las relaciones y la capacidad de comunicarnos adecuadamente con las demás personas de nuestro entorno son fundamentales en este punto. Completadas con las competencias que nos permitan influir positivamente sobre los demás, resolver conflictos y trabajar en equipo. (Gallego et al. 2000, p. 310)

Según los autores, algunas competencias sociales exigidas como perfiles para el puesto son:

- Capacidad de integración y trabajo en equipo.
- Capacidad de liderar equipos de trabajo.
- Habilidad de comunicación.
- Capacidad de negociación.
- Habilidad para relacionarse con usuarios.
- Vocación comercial e iniciativa.
- Orientación al desarrollo de personas.

### **1.7 La inteligencia emocional en la eficacia organizativa**

Para los autores Cherniss & Goleman (2001) los grandes desafíos a los que se encuentran hoy por hoy expuestas las organizaciones son los siguientes:

- Las personas deben enfrentar grandes y vertiginosos cambios.
- Las personas deben ser más creativas en pro de impulsar la innovación.
- Las personas deben manejar enormes cantidades de información.
- Las organizaciones necesitan aumentar la fidelidad de los clientes.
- Las personas deben estar más motivadas y comprometidas.
- Las personas deben trabajar mejor juntas.
- Las organizaciones deben utilizar mejor los talentos especiales disponibles en una fuerza laboral diversa.
- Las organizaciones deben identificar líderes potenciales y prepararlos para ascender.
- La organización debe identificar y reclutar a los más dotados.
- Las organizaciones deben tomar decisiones precisas en relación a los nuevos mercados, productos y alianzas estratégicas.
- Las organizaciones deben preparar a talento humano para que vaya a desempeñar puestos en el extranjero.

Según estos autores, la inteligencia emocional incide directamente a nivel de la eficacia organizativa, esto en varios puntos como:

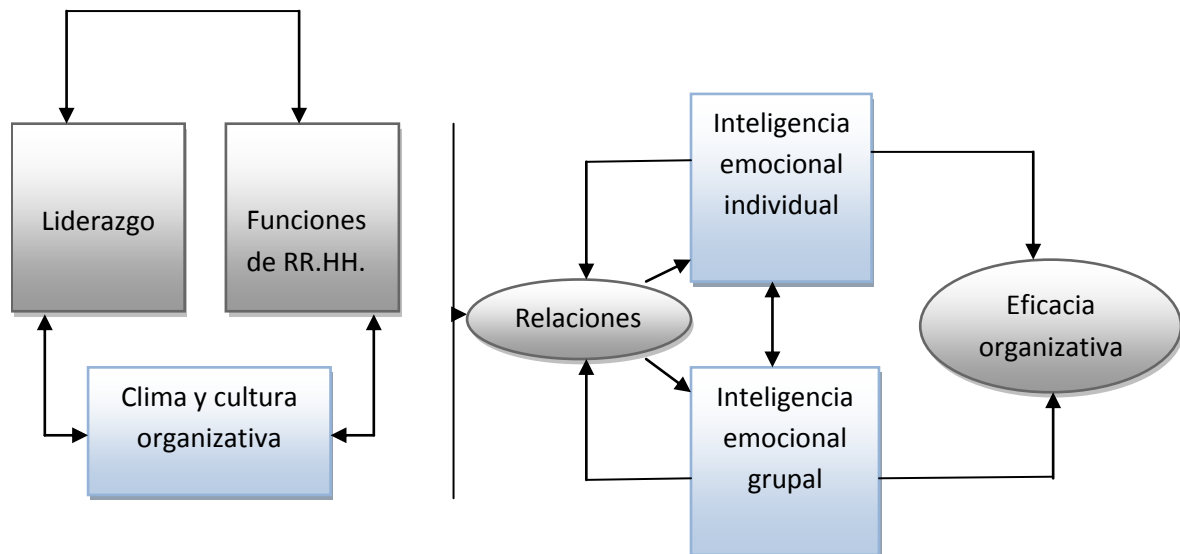
- Concentración y conservación del empleo.
- Desarrollo del talento.
- Trabajar en equipo.
- Compromiso, estado de ánimo y salud del empleado.
- Innovación.
- Productividad.
- Eficacia.
- Ventas.
- Ingresos.
- Calidad de servicio.
- Clientela fiel.
- Cliente y estudiante resultante.

La inteligencia emocional se muestra en la conservación y la contratación del talento humano. En este sentido Aráoz (citado por Cherniss& Goleman, 2001) refiere que la inteligencia emocional se debe tener en cuenta al momento de realizar la selección de los candidatos esto determinara el éxito o el fracaso de los empleados. “La inteligencia emocional del tutor, jefe o de un compañero, influye en el potencial de una relación con esa persona para ayudar a los miembros de la organización en el desarrollo y uso del talento crucial a fin de lograr eficacia organizativa” (Cherniss& Goleman, 2001, p. 39).

### **1.7.1 Fuentes de inteligencia emocional en las organizaciones**

Los estudios de Goleman, determinaron que la inteligencia emocional surge a través de las relaciones y esta, a la vez afecta la calidad de estas relaciones. Por otra parte para mejorar la inteligencia emocional a nivel de las organizaciones se debe mirar las relaciones mismas, además Cherniss& Goleman (2001) afirman “la formación organizada o las políticas de recursos humanos también pueden afectar a la inteligencia emocional a través de su efecto en las relaciones entre individuos y grupos en la organización” (p. 40).

**Ilustración 1. Modelo de inteligencia emocional y eficacia organizativa.**



**Fuente:** Cherniss& Goleman (2001). Inteligencia emocional en el trabajo.

La competencia emocional se encuentra definida por Goleman como una capacidad aprendida, que se fundamenta en la inteligencia emocional y el resultado es un desempeño elevado por parte del trabajador... “las competencias emocionales son habilidades laborales que pueden, y deben, aprenderse. Una actitud subyacente en IE es algo necesario, aunque no suficiente, para manifestar competencia en cualquiera de los cuatro campos de la IE, o de grupos” (Cherniss& Goleman, 2001, p. 64).

A continuación se presenta una Ilustración propuesta por Goleman, en la cual el autor describe veinte competencias agrupadas en cuatro grupos de aptitudes generales inherentes a la inteligencia emocional... “no podemos demostrar las competencias de fiabilidad y meticulosidad sin el dominio de la aptitud fundamental de la autogestión, o las competencias de influencia, comunicación, resolución de conflictos, y demás, sin saber lo que es la gestión de las relaciones” (Cherniss& Goleman, 2001, p. 64).

**Tabla N° 4. Competencias.**

Uno mismo (competencia personal)	En los demás (Competencia social)
<b>CONCIENCIA DE UNOS MISMO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoconciencia emocional</li> <li>• Valoración adecuada de uno mismo</li> <li>• Confianza en uno mismo</li> </ul>	<b>CONCIENCIA SOCIAL</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empatía</li> <li>• Orientación hacia el servicio</li> <li>• Conciencia organizada</li> </ul>
<b>AUTOGESTIÓN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autocontrol emocional</li> <li>• Fiabilidad</li> <li>• Meticulosidad</li> <li>• Adaptabilidad</li> <li>• Motivación del logro</li> <li>• iniciativa</li> </ul>	<b>GESTIÓN DE LAS RELACIONES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar a los demás</li> <li>• Influencia</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Resolución de conflictos</li> <li>• Liderazgo con visión de futuro</li> <li>• Catalizar los cambios</li> <li>• Establecer los vínculos</li> <li>• Trabajo en equipo y colaboración</li> </ul>

**Fuente:** Cherniss& Goleman (2001). Inteligencia emocional en el trabajo.

Para Cherniss& Goleman (2001) el pionero en utilizar el término de competencia con el fin de hacer una diferenciación entre los trabajadores excelentes y los que no son, fue David McClelland, el mismo que afirmó que los empleados excelentes poseían varias competencias de inteligencia emocional, las más sobresalientes eran: motivación de logro, desarrollar a los demás, adaptabilidad, influencia, autoconfianza y liderazgo, finalmente la única competencia cognitiva que se diferenciaba con intensidad, era la del pensamiento analítico. A continuación se describen algunos factores propuestos por estos dos autores, los cuales son de gran relevancia en las bases de la inteligencia emocional y las competencias de los trabajadores:

#### **1.7.2 El conjunto de la conciencia de uno mismo: comprensión de los sentimientos y valoración adecuada de uno mismo**

Cherniss& Goleman (2001) afirman: “La primera de tres competencias de la conciencia de uno mismo, autoconciencia emocional, refleja la importancia de reconocer los propios sentimientos y de cómo afectan al propio comportamiento” (p. 70).

Por otra parte los mismos autores, refieren la importancia que tiene la conciencia de uno mismo, ya que este, es un factor determinante en la comprensión de las propias virtudes y los defectos, en varios estudios, se pudo conocer que los trabajadores que poseían la competencia de una valoración adecuada de sí mismos, eran conscientes de sus habilidades y limitaciones, además buscaban retroalimentación y aprendían de sus errores.

### **1.7.3 El conjunto de autogestión: regular los estados, impulsos y recursos internos**

Dentro del grupo de autogestión de las capacidades de inteligencia emocional, los autores, describen seis competencias, que son:

#### **Autocontrol emocional:**

El autocontrol emocional, tiende a mostrarse con la ausencia de angustia y sentimientos negativos, la persona que posee factor maneja y controla las situaciones estresantes.

#### **Fiabilidad:**

Esta competencia se orienta a permitir a las demás personas que conozcan los propios valores y principios, intenciones y sentimientos y a su vez actuar en consecuencia de ellos.

#### **Minuciosidad:**

Según los autores, las personas que poseen esta competencia tienden a ser cuidadosos, auto-disciplinado y escrupuloso en el momento de hacerse cargo de sus propias responsabilidades.

#### **Adaptabilidad:**

Esta es una de las competencias que se considera como elementales en nuestros tiempos, las personas que la poseen son abiertos a información nueva, son apegados a las realidades y desechan las suposiciones, se adaptan rápidamente a las nuevas condiciones “la resistencia emocional permite que un individuo siga sintiéndose cómodo incluso en situaciones de ansiedad que suelen acompañar a la incerteza y al pensamiento innovador, demostrando creatividad laboral y aplicando nuevas ideas para obtener nuevos resultados” (Cherniss& Goleman, 2001, p. 72).

#### **Motivación de logro:**

Se refiere a un frecuente esfuerzo para mejorar el rendimiento, las personas dotadas de esta competencia toman riesgos calculados, apoyan las innovaciones empresariales, ponen objetivos desafiantes.

#### **Iniciativa:**

Las personas dotadas con la competencia de iniciativa, actúan mediante acciones anticipatorias a los posibles problemas, es decir, evitan los problemas antes de que estos sucedan.

### **1.8 Selección de personal basado en la inteligencia emocional**

Para Cherniss& Goleman (2001) una manera de aumentar la competencia de inteligencia emocional en los empleados de cualquier organización, es seleccionar a esos empleados que revelen estas competencias y comportamientos. Por otra parte las competencias de inteligencia emocional se definen como elementos difíciles de detectar, sin embargo han marcado diferencias

entre los empleados sobresalientes y los normales, para tener resultados se sugiere las siguientes competencias:

- Confianza en uno mismo
- Orientación al logro
- Iniciativa

... este conjunto requiere que el individuo demuestre un cierto nivel de dominio en al menos dos de las tres competencias. Si el individuo controla solo una de las competencias, iniciativa, por ejemplo, no satisfará los criterios del conjunto y, por tanto, no cumplirá con el algoritmo del modelo de competencia. (Cherniss& Goleman, 2001, p. 236)

Por otra parte los autores, refieren que la inteligencia emocional es un elemento clave tanto para manejar a los empleados que revelan un bajo rendimiento, como para la mayor parte de decisiones importantes de personal, incluyendo en esto la contratación, algunas funciones relacionadas a estas competencias son:

1. La valoración adecuada de uno mismo es vital a la hora de contratar líderes, además se puede evitar sesgos evaluatorios como el denominado “parecido a mí”.
2. El autocontrol, la meticulosidad, y la fiabilidad también son factores indispensables en un evaluador, el mismo que debe resistir ante las presiones de tiempo y políticas que apremian el proceso de contratación de líderes.
3. Se requiere niveles elevados de orientación y motivación de logro, para poder llegar con excelencia a la hora de contratar.
4. Es esencial y fundamental comprender a los demás, es decir, debe existir gran cantidad de empatía con el fin de poder realizar una evaluación fiable y valida y seleccionar al mejor candidato.
5. En último lugar, una contratación excelente también requiere de habilidades sociales muy desarrolladas, sobre todo bajo la forma de las competencias de influencia y comunicación que sirven tanto para evaluar como para ser utilizadas en el proceso final de atraer al candidato” (Cherniss& Goleman, 2001, p. 286).

Siguiendo la misma línea, los autores refieren que los sistemas de RR.HH. deben tomar en consideración los siguientes puntos, previo a realizar un esfuerzo por aumentar la inteligencia emocional en una empresa:

- a) Asegurarse que los líderes comprendan y acepten los beneficios a largo plazo del poder desarrollar la inteligencia emocional en la empresa.
- b) Hacer que los líderes experimenten la formación y la intervención, ya que esto permitirá aumentar la propia competencia emocional de los líderes y se lo realizara previo a la aplicación en toda la organización.



c) apoyar a los líderes en cuanto a la comunicación y propagación del esfuerzo de cambio que se va realizar.

d) Dar a los líderes un feedback, es decir, una retroalimentación frecuente sobre el desarrollo de sus competencias emocionales y sus efectos en la organización.

**Tabla N° 5. Estilo de liderazgo, inteligencia emocional y efectividad organizativa**

Estilo de liderazgo	Competencias de inteligencia emocional	Impacto sobre el clima	objetivo	Cuando es apropiado
Visionario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confianza en uno mismo</li> <li>• Empatía</li> <li>• Canalizar los cambios</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Motivación de logro</li> </ul>	Enormemente positivo	Motivar a otros para seguir una visión	Cuando los cambios requieren una nueva visión, o cuando se necesita una dirección clara.
Afiliativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empatía</li> <li>• Establecer vínculos</li> <li>• Resolución de conflictos</li> </ul>	Muy positivo	Crear armonía	Parece cerrar heridas en un equipo, o para motivar en épocas muy estresantes.
Democrático	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo y colaboración, comunicación</li> </ul>	Muy positivo	Crear compromiso a través de la participación	Para conseguir participación o consenso, o para obtener valiosas aportaciones por parte de los empleados
Orientativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar a los demás</li> <li>• Empatía</li> <li>• Autoconciencia emocional</li> </ul>	Muy positivo	Aumentar fuerza para el futuro	Para ayudar a un empleado a mejorar el rendimiento, o a desarrollar puntos fuertes a largo plazo
Coactivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación de logro, iniciativa, autocontrol emocional</li> </ul>	Altamente negativo	Acatamiento inmediato	En una crisis, para iniciar un giro, o con empleados problemáticos
Marca la pauta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meticulosidad</li> <li>• Motivación de logro</li> <li>• iniciativa</li> </ul>	Muy negativo	Ejecutar tareas a muy alto nivel	Para obtener resultados rápidos de un equipo muy motivado y competente

**Fuente:** Cherniss& Goleman (2001). Inteligencia emocional en el trabajo.

## TÍTULO II

### 2. Desempeño y evaluación al desempeño

#### 2.1 Generalidades y Definiciones

Para Chiavenato (2000) el desempeño laboral son las acciones y comportamientos observados en los trabajadores y son elementos importantes en el logro de los objetivos de la organización, un buen desempeño laboral constituye el eje fundamental de toda organización, es por ello, que se concibe que el desempeño no solo incluye la producción de unidades tangibles sino también las no tangibles como: el poder pensar y analizar en forma creativa, inventar un producto nuevo, resolver un conflicto o vender un bien o servicio.

También el desempeño laboral se encuentra definido como aquellas metas y objetivos dentro de una organización que el empleado los consigue en un tiempo determinado. Uno de los factores que influyen en el desempeño de un empleado es la motivación y por ello varias teorías han intentado explicar esta influencia, aquí algunas de las más importantes:

**a) Maslow:** refiere en su teoría de las necesidades básicas, que si satisfacen estas necesidades los individuos desarrollamos necesidades menos básicas.

**b) Herzberg:** La teoría bifactorial propone que las personas estamos influenciadas por dos factores, la satisfacción y la insatisfacción.

**c) McGregor. Teoría X y Teoría Y:** La teoría X propone que los directivos de las organizaciones entienden que los empleados solo trabajan bajo amenazas. Por otra parte la teoría Y manifiesta que los jefes creen que los trabajadores quieren y necesitan trabajar.

**d) Locke. Teoría de la fijación de metas:** La teoría de la fijación de las metas propone que la intención de alcanzar una meta es básica para la motivación.

##### 2.1.1 Dificultades en el desempeño

- Capacidades, habilidades o conocimiento escaso del trabajador, en relación al puesto de trabajo.
- Desgaste a través del tiempo de las capacidades, habilidades y conocimientos, ocasionado por la asignación temporal en otro puesto de trabajo, además de la falta de práctica de conocimiento.
- Fracaso del trabajador, a la hora de utilizar nueva tecnología, sus habilidades y conocimientos son limitados en relación a los cambios laborales fuertes.

### **2.1.1.1 Factores personales**

1. Características personales discrepantes con el puesto de trabajo (valores intereses, hábitos laborales)
2. Delimitación debida a desórdenes físicos y/o emocionales.
3. Circunstancias y/o presiones adversas externas al trabajo (por ejemplo presiones familiares, problemas financieros y conflictos personales).
4. Ocurrencia de conflictos interpersonales en el trabajo que son específicos para los requisitos de desempeño (por ejemplo relaciones con los superiores, colegas, proveedores y clientela).

### **2.1.1.2 Factores organizacionales**

- Ambigüedad de roles, es decir, falta de claridad de las asignaciones, la sobrecarga de trabajo y las asociaciones conflictivas.
- Deficiencias en la estructura operativa de la organización /institución.
- Facilidades, provisiones, recursos de apoyo inadecuados (insuficiente iluminación, ventilación, herramientas, personal de apoyo y materiales).
- Insuficiente sistema de recompensa (compensación, beneficios complementarios, estatus, reconocimiento y oportunidades de ascenso).

### **2.1.2 Dificultades de adaptación organizacional**

- Falta de conocimiento de las reglas y procedimientos de la organización.
- No poder aceptar o adherirse a las normas y procedimientos organizativos.
- Incapacidad para asimilar grandes cantidades de información nueva.
- Malestar con una nueva ubicación geográfica del centro de trabajo.
- Diferencias entre las expectativas personales y las realidades del ambiente institucional/organizativo.

-Cambios a lo largo del tiempo

- Cambios en las actitudes, valores, estilo de vida, planes profesionales o en la implicación en la organización que se dirigen a la diferencia entre persona y el ambiente.
- Cambios en el propio ambiente organizativo/institucional que conducen a la incongruencia entre la persona y el ambiente (estructura física y administrativa, políticas y procedimientos).

#### - Relaciones interpersonales

- Conflictos interpersonales producto de diferencias de opinión, estilos, valores peculiaridades, etc.
- La ocurrencia de abuso verbal, físico o acoso sexual.

En otro sentido Wayne (2010) refiere que la administración del desempeño es un sistema dirigido a las metas y orientado al aseguramiento de que los procesos organizacionales se realicen oportunamente para maximizar la productividad de los empleados, de los equipos, y, en última instancia, de la organización. Es un elemento importante para alcanzar la estrategia organizacional en tanto que implica la medición y el mejoramiento del valor de la fuerza de trabajo.

Las evaluaciones al desempeño se utilizan a nivel administrativo, y tienen objetivos de desarrollo, además están dirigidas hacia la mejora del rendimiento del empleado y el fortalecimiento de sus capacidades laborales de forma sistemática y objetiva con el fin de establecer planes relacionados con reforzar sus técnicas de trabajo y su formación técnica y profesional dentro de la organización.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su capacidad de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. Para evaluar a los individuos que trabajan en una organización se aplican varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficacia, etc. Además la evaluación del desempeño es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etc. De acuerdo con los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño sirve para definir y desarrollar una política de Recursos Humanos acorde con las necesidades de la organización. (Chiavenato, 2011, p.202)

## **2.2 Responsabilidad de la evaluación del desempeño**

Generalmente la responsabilidad de la evaluación al desempeño se la designa al gerente, al propio individuo, al individuo y a su gerente, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de Recursos Humanos o a una comisión de evaluación del desempeño. Cada una de las partes mencionadas se describe según Chiavenato (2011) a continuación:

### **2.2.1 El gerente**

En la mayor parte de organizaciones el gerente, es quien se encarga de la responsabilidad de la evaluación al desempeño de sus subordinados y esto lo ejecutan con asesoría del área encargada de administrar a las personas, la cual establece los medios y criterios para tal evaluación.

Es precisamente el área de recursos humanos quien desempeña una función de staff y se encarga de instituir, dar seguimiento y controlar el sistema de evaluación, actualmente esta forma de

trabajar proporciona mayor libertad y flexibilidad para que cada gerente sea el administrador de su personal.

### **2.2.2 La propia persona**

En organizaciones de carácter democrático utilizan la autoevaluación al desempeño, la cual se refiere al modo que cada persona evalúa el propio cumplimiento de su puesto, eficiencia y eficacia, conforme a determinados indicadores que le proporcionan el gerente o la organización

### **2.2.3 El individuo y el gerente**

En la actualidad, varias son las organizaciones que se inclinan por utilizar un esquema, avanzado y dinámico, de la administración del desempeño. La denominada administración por objetivos (APO), este sistema es en esencia democrática, participativa, incluyente y muy motivadora. Con esta nueva APO, la evaluación al desempeño se encamina hacia los siguientes puntos:

#### **2.2.3.1 Formulación de objetivos mediante consenso**

Dentro de la formulación de objetivos a través de consenso, los objetivos son formulados en conjunto, es decir, por el evaluado y su gerente, en la cual se da una negociación con el fin de establecer un consenso. Cuando se alcanzan, surge un beneficio mutuo entre la empresa y el evaluado, en el caso del empleado se le otorga un premio o algún tipo de remuneración variable. Independientemente de la forma, el incentivo debe ser fuerte y convincente para provocar y mantener cierto tipo de comportamiento.

#### **2.2.3.2 Compromiso personal para alcanzar los objetivos formulados de común acuerdo**

Se realiza un contrato formal o psicológico que permite al evaluado aceptar plenamente los objetivos y es necesario que también acepte su compromiso íntimo para alcanzarlos.

#### **2.2.3.3 Acuerdo y negociación con el gerente respecto de la asignación de los recursos y de los medios necesarios para alcanzar los objetivos**

Una vez definidos los objetivos mediante consenso y obtenido el compromiso personal, el paso a seguir es obtener los recursos y medios como: materiales, humanos, o también inversiones personales en la capacitación y el desarrollo profesional del evaluado. Representa una forma de costo necesario para alcanzar los objetivos deseados.

#### **2.2.3.4 Desempeño**

Se enfoca específicamente en el comportamiento del evaluado y así orienta a lograr efectivamente los objetivos. El desempeño constituye la estrategia individual para alcanzar los objetivos planteados y pretendidos.

#### **2.2.3.5 Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos**

Se orienta al poder establecer el costo-beneficio de todo el proceso, además de la medición de los resultados, de los objetivos, los datos deben ser creíbles, confiables, objetivos y claros de cómo se encaminan las cosas y cómo se encuentra el esfuerzo del evaluado.

#### **Realimentación intensa y continúa evaluación conjunta:**

Es aquí donde se utiliza un frecuente feedback, es decir, intensa realimentación y un amplio apoyo a la comunicación, todo esto con objeto de reducir la discordancia y de incrementar la consistencia. El evaluado debe saber cómo está funcionando para establecer una relación entre su esfuerzo y el resultado alcanzado.

#### **2.2.4 El equipo de trabajo**

Otra opción es pedir al propio equipo de trabajo que evalúe el desempeño de sus miembros y que, con cada uno de ellos, tome las medidas necesarias para mejorarlo más y más. En este caso, el equipo asume la responsabilidad de evaluar el desempeño de sus participantes y definir sus metas y objetivos.

#### **2.2.5 El área de Recursos Humanos**

El área de recursos humanos es la responsable de evaluar el desempeño de todas las personas de la organización. En este caso los gerentes son quienes dan información sobre el desempeño pasado de los trabajadores, la cual se procesa e interpreta para generar informes o programas de acción coordinados por el área encargada de la administración de recursos humanos. Como todo proceso centralizador, exige reglas y normas burocráticas que restringen la libertad y flexibilidad del sistema. Tiene la desventaja de funcionar con porcentajes y promedios, no con el desempeño individual y único de cada persona.

### **2.2.6 La comisión de evaluación**

Se designa una comisión con el propósito de que sea esta, la que realice la evaluación al desempeño. La comisión suele incluir personas que pertenecen a diversas áreas o departamentos, y tener miembros permanentes y transitorios. Los miembros permanentes y estables (como el presidente de la organización o su representante, el jefe de recursos humanos y el especialista en evaluación del desempeño) participan en todas las evaluaciones, y su papel consiste en mantener el equilibrio de los juicios, el cumplimiento de las normas y la permanencia del sistema. Los miembros transitorios son el gerente de cada evaluado y su superior. Esta variante se critica por ser centralizadora y por su espíritu de enjuiciamiento, no de orientación y de mejora continua del desempeño.

## **2.3 Objetivos de la evaluación al desempeño**

Wayne (2010) menciona que uno de los objetivos centrales de la evaluación al desempeño, es mejorar el rendimiento individual y organizacional. A pesar de ello pueden existir otras metas. Los resultados finales de la administración del desempeño son valiosos para casi todas las áreas funcionales de recursos humanos. A continuación se presentan algunas descripciones del autor:

### **2.3.1 Planeación de recursos humanos**

Al área de recursos humanos le permite identificar a los empleados que merezcan una promoción. A través de la evaluación del desempeño quizá se revele que existe un número insuficiente de empleados que estén preparados para ingresar a la administración. Además un sistema de evaluación bien estructurado ofrece un perfil de las fortalezas y debilidades de los recursos humanos de la organización para dar apoyo a este esfuerzo.

### **2.3.2 Reclutamiento y selección**

Las calificaciones de la evaluación del desempeño son vitales ya permiten al predecir el desempeño de los aspirantes a los puestos de trabajo, es decir, se puede anticipar ciertos comportamientos de los trabajadores o gerentes en relación a las tareas, los datos obtenidos sirven como puntos de comparación para evaluar las respuestas de los solicitantes obtenidas a través de las entrevistas conductuales. Además, al validar las pruebas de selección, las calificaciones de los empleados se pueden usar como la variable contra la cual se comparan las puntuaciones de las pruebas. En este caso, la determinación de la validez de la prueba de selección dependería de la exactitud de los resultados de la evaluación.

### **2.3.3 Capacitación y desarrollo**

La evaluación del desempeño se orienta a señalar las necesidades específicas de un empleado en cuanto a capacitación y desarrollo. Por ejemplo, si el trabajo requiere de habilidades específicas y la evaluación del empleado revela deficiencia en esta área, entonces se necesita de una capacitación extra a nivel de esta área. Al poder descubrir las deficiencias que afectan negativamente al desempeño, es posible crear sistemas de capacitación y desarrollo que impulsen a los trabajadores aprovechar sus fortalezas y minimizar sus deficiencias. Un sistema de evaluación no garantiza la existencia de empleados adecuadamente capacitados y desarrollados. Sin embargo, la determinación de las necesidades de capacitación y desarrollo es más precisa cuando se dispone de datos de evaluación.

### **2.3.4 Planeación y desarrollo de carrera**

La planeación de carrera es un sistema que permite al empleado determinar las metas de su carrera y definir los medios para alcanzarlas. En otro sentido la planeación de carrera lo utilizan las organizaciones con el fin de identificar las cualidades y la experiencia de los empleados, esto con el fin de utilizar esta información en el momento que se requiera. Las evaluaciones del desempeño son esenciales para evaluar las fortalezas y debilidades de un empleado, y para determinar su potencial. Los administradores pueden usar tal información para asesorar a los subordinados y para asistirlos en la elaboración y el desarrollo de sus planes de carrera.

### **2.3.5 Programas de remuneración**

Los programas de remuneración salarial de los empleados, pueden ser ajustados en función de los resultados de las evaluaciones al desempeño, es decir, se puede incrementar el salario de un empleado o de un grupo de empleados, si su evaluación al desempeño es alta, para poder ejecutar estas acciones, se recomienda que el sistema de evaluación que utilice la organización, sea confiable y bien estructurado.

### **2.3.6 Relaciones internas con los empleados**

Los datos de las evaluaciones del desempeño también se usan con frecuencia para tomar decisiones en varias áreas de las relaciones internas de los empleados, incluyendo las promociones, los descensos de categoría, los despidos y las transferencias. El desempeño de un empleado puede ser indicador valioso para que desempeñe otro puesto, además en relación a los despidos se puede utilizar la información del historial del desempeño, para tener flexibilidad en las decisiones.



Finalmente, los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar en tres fases:

- a) Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su plena utilización.
- b) Permitir que los recursos humanos se traten como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede desarrollarse, obviamente, según la forma de administración.
- c) Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, sin olvidar tanto los objetivos organizacionales como los objetivos de los individuos.

## **2.4 Beneficios de la evaluación del desempeño**

Para Chiavenato (2011) los beneficios de la evaluación al desempeño se puede observar a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son el individuo, el gerente y la organización, a continuación se describe los siguientes:

### **2.4.1 Beneficios para el gerente como administrador de personas**

Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, sobre todo, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

Proporcionar medidas para mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados

Comunicarse con sus subordinados para hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

### **2.4.2 Beneficios para la persona**

Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos del comportamiento y desempeño de los trabajadores que la empresa valora.

Conocer las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño y, según su evaluación, sus puntos fuertes y débiles.

Conocer las medidas que el líder toma para mejorar su desempeño (programas de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe realizar por cuenta propia (aprendizaje, corrección de errores, calidad, atención en el trabajo, cursos, etc.)

Hacer una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personal.

### **2.4.3 Beneficios para la organización**

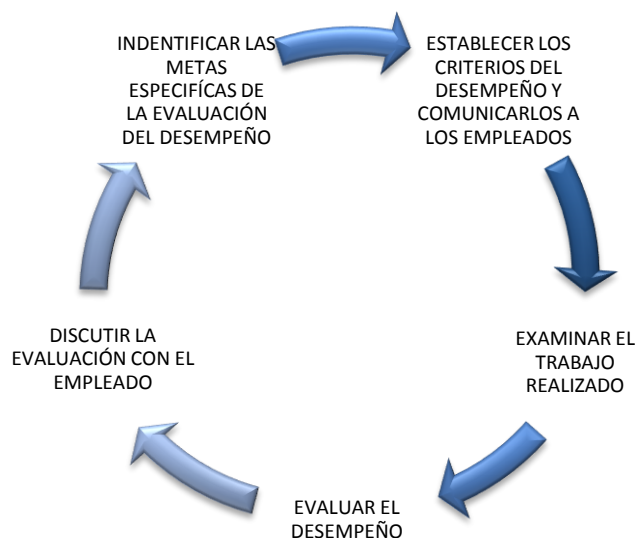
Evaluar su potencial humano de corto, mediano y largo plazo, y definir la contribución de cada empleado.

Identificar a los empleados que necesitan rotarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a quienes están listos para un ascenso o transferencia.

Dinamizar su política de recursos humanos mediante oportunidades a los empleados (ascensos, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

## **2.5 Proceso de evaluación del desempeño**

**Ilustración 2. Proceso de evaluación al desempeño.**



**Fuente:** Wayne (2010).

El objetivo central para el proceso de evaluación del desempeño es identificar las metas específicas del desempeño. Posterior a ello, se establece los criterios o los estándares del desempeño y la comunicación de esas expectativas de desempeño a los interesados.

Finalmente se lleva a cabo en el trabajo y es el supervisor quien evalúa el desempeño. Una vez completado el periodo de evaluación, el evaluador y el empleado revisan en forma conjunta el desempeño del trabajo y lo valoran contra las normas de desempeño establecidas. Esta revisión ayuda a determinar que tan bien han cumplido los empleados con estas normas, determina las razones de las deficiencias y desarrolla un plan para corregir los problemas. En esta reunión se establecen las metas para el siguiente periodo de evaluación, y el ciclo se repite.

## **2.6 Establecimiento de los criterios del desempeño**

Para Wayne (2010) los criterios de mayor relevancia de evaluación al desempeño son: los rasgos de personalidad, los comportamientos, las competencias, el logro de metas y el potencial de mejoramiento, a continuación se describen los siguientes:

### **2.6.1 Rasgos de personalidad**

Ciertos rasgos de los empleados, como las actitudes, la apariencia y la iniciativa, son la base para algunas evaluaciones, además rasgos como la adaptabilidad, el buen juicio, la apariencia y las actitudes se pueden tomar en consideración cuando se demuestra que están relacionados con el trabajo. Cuando el resultado de las tareas de un individuo es difícil de determinar, las organizaciones pueden evaluar el comportamiento o las competencias relacionadas con la tarea de esa persona, es decir, medir como los trabajadores realizan sus tareas en equipo, la interacción con sus compañeros y jefes, la cooperación o la orientación del servicio al cliente. Los comportamientos deseados podrían ser adecuados como criterios de evaluación porque si se reconocen y se recompensan, los empleados tienden a repetirlos. Si ciertos comportamientos originan algunos resultados deseados, es conveniente considerarlos en el proceso de evaluación.

### **2.6.2 Competencias**

Dentro de las competencias se encuentran varios conocimientos, habilidades, rasgos de personalidad y formas de comportamiento que pueden ser técnicos, los cuales están relacionados con las habilidades interpersonales o que se orientan hacia los negocios. Las competencias seleccionadas para fines de evaluación deberían ser aquellas que están estrechamente asociadas con el éxito en el puesto de trabajo.

Varias investigaciones determinaron que el éxito en el área de Recursos Humanos depende de las competencias y las habilidades específicas en las siguientes cinco áreas clave:

**Contribución estratégica:** Capacidad para conectar a las empresas con sus mercados y para alinear rápidamente los comportamientos de los empleados con las necesidades organizacionales.

**Conocimiento del negocio:** Capacidad para conocer cómo se manejan los negocios y para convertir esto en acción.

**Credibilidad personal:** Capacidad para demostrar un valor susceptible de medición; capacidad para ser parte de un equipo ejecutivo.

**Suministro de Recurso Humano:** Capacidad para brindar un servicio eficaz y eficiente a los clientes en las áreas de dotación de personal, administración del desempeño, desarrollo y evaluación.

**Tecnología de Recursos Humanos:** Capacidad para usar tecnología y los medios basados en Internet para entregar un valor a los clientes.

### 2.6.3 Logro de las metas

Si las organizaciones consideran que los fines son más importantes que los medios, los resultados finales en cuanto al logro de las metas se convierten en un factor apropiado que debe evaluarse. Los resultados establecidos deben estar dentro del control del individuo o equipo, y deben ser aquellos resultados que conduzcan al éxito de la empresa. En los niveles más altos, las metas podrían relacionarse con los aspectos financieros de la empresa como las utilidades o el flujo de efectivo, y con consideraciones del sector mercantil como la participación de mercado o la posición en este último. En niveles organizacionales más bajos, los resultados podrían ser la satisfacción de los requisitos de calidad del cliente y la realización de entregas de acuerdo con el calendario acordado. Para dar curso a este proceso, el administrador necesita dar ejemplos específicos acerca de la manera en la que el empleado puede promover su desarrollo y lograr metas específicas. Ambas partes deben llegar a un acuerdo en cuanto a las metas del empleado para el siguiente periodo de evaluación, y en cuanto a la asistencia y los recursos que el administrador debe promover. Este aspecto acerca de la evaluación del empleado debe ser el elemento más positivo en la totalidad del proceso y ayudar al empleado a concentrar la atención en el comportamiento que producirá resultados positivos para todas las partes interesadas. (Wayne, 2010, p.)

### 2.6.4 Potencial de mejoramiento

Cuando las organizaciones evalúan el desempeño de sus empleados, muchos de los criterios que se usan se concentran en el pasado. Desde el punto de vista de la administración del desempeño, el problema es que el pasado no se puede cambiar. A menos que una empresa tome medidas adicionales, los datos de las evaluaciones se convierten tan sólo en documentos históricos. Por consiguiente, las empresas deben poner énfasis en el futuro, incluyendo los comportamientos y los resultados necesarios para desarrollar al empleado y, en el proceso, lograr las metas organizacionales. Esto implica una evaluación del potencial empleado. (Wayne, 2010, p.)

## **2.7 Errores más comunes en la Evaluación al Desempeño.**

Por su parte Cuesta (2010) refiere que dentro de los errores más comunes que se sucinta en la evaluación al desempeño se encuentran: recelos, simpatías, antipatías y la propia falibilidad humana. A continuación se presentan algunas de los errores más comunes:

### **1. Efecto de Halo:**

El efecto Halo se refiere a la posibilidad de hacer valoraciones globales sobre un trabajador, esto en función de un solo rasgo o característica, es decir, si un empleado cae bien por su marcada sociabilidad, se puede tender a sobrevalorar su actuación positiva.

### **2. Tendencia Central:**

Emite calificaciones medias y rara vez extremas, es decir, si la escala del indicador liderazgo fuese de uno a diez, se tendería a puntuar un cinco.

### **3. Polaridad:**

Dentro de la polaridad, se suele emitir calificaciones polares o extremas, como, si la puntuación de la escala del indicador fuera de uno a diez, se marcaría el uno o el dos o por el contrario, el nueve o el diez.

### **4. Proyección:**

Se realiza una trasfencia de aspectos positivos de uno mismo en la persona evaluada, con la que uno se identifica, o a proyectar aspectos negativos en la persona con la cual no se identifica o rechaza.

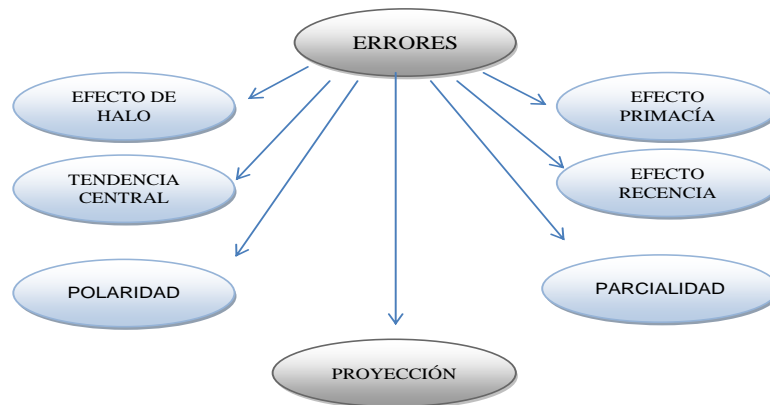
### **5. Efecto Recencia:**

Se debe recordar aquello que acaba de ocurrir, olvidando o quedando relegado lo anterior. Este efecto hará que se evalúe positiva o negativamente a una persona por su conducta más reciente y no por su actuación a lo largo de todo el periodo.

## 6. Efecto Primacía:

Hace referencia a que se recuerde mejor aquello que ha sucedido en primer lugar. Está relacionado con las primeras impresiones, positivas o negativas.

### Ilustración 3. Errores comunes en la Evaluación del Desempeño.



**Fuente:** Cuesta (2010) Gestión del Talento humano y el Conocimiento.

Con la misma importancia Wayne & Noe (2005) describen las siguientes áreas de oportunidad en la evaluación del desempeño por competencias:

Administración de salarios.

Retroalimentación del desempeño.

Identificación de las fortalezas y las debilidades del desempeño de las personas.

Documentos de decisiones del personal.

Reconocimiento del desempeño del personal.

Determinación de la promoción.

Identificación del desempeño deficiente.

Apoyo para la identificación de metas.

Cumplimiento de los requerimientos legales.

Determinación de transferencias y asignaciones.

Decisiones sobre despidos.

Identificación de las necesidades de capacitación de las personas.

Determinación de las necesidades organizacionales de capacitación.

Planeación de personal.

Reforzamiento de las estructuras de autoridad.

Identificación de las necesidades de Desarrollo Organizacional.

Evaluación de los sistemas de persona.

## **MARCO METODOLÓGICO**

### **HIPÓTESIS**

**HI:** “La inteligencia emocional de los empleados seleccionados por el departamento de recursos humanos de “Proasetel S.A.” influye en su desempeño laboral.”

**HO:** “La inteligencia emocional de los empleados seleccionados por el departamento de recursos humanos de “Proasetel S.A.” no influye en su desempeño laboral.”

**Hipótesis conceptual:** Dentro del presente estudio se espera describir el grado de relación que existe entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral.

### **Definición conceptual de las variables**

#### **Inteligencia emocional:**

El concepto de inteligencia emocional alude a una competencia o habilidad caracterizada por la adecuada gestión de las emociones propias y ajenas. Cuando hablamos de **gestión** hacemos referencia a que el individuo con inteligencia emocional es capaz de comprender la naturaleza de sus propias emociones, conocer el origen de las mismas, expresarlas o controlarlas en función de las exigencias situaciones e incluso predecir sus propios sentimientos. Estas habilidades no se limitan a uno mismo, sino que la inteligencia emocional también requiere la comprensión y el reconocimiento de las emociones. (Casado, 2009, p. 16)

#### **Desempeño laboral:**

Para Chiavenato (2000) el desempeño laboral son las acciones y comportamientos observados en los trabajadores y son elementos importantes en el logro de los objetivos de la organización, un buen desempeño laboral constituye el eje fundamental de toda organización, es por ello, que se concibe que el desempeño no solo incluye la producción de unidades tangibles sino también las no tangibles como: el poder pensar y analizar en forma creativa, inventar un producto nuevo, resolver un conflicto o vender un bien o servicio.

#### **Definición operacional**

Para los indicadores de la inteligencia emocional, se aplicó un test desarrollado por Weisinger, el mismo que se encuentra estructurado por 45 preguntas y subdividido en factores como: autoconciencia, control de las emociones, automotivación, relacionarse bien y asesoría emocional, cada uno de ellos buscando indagar sobre los niveles de inteligencia emocional de los 30 empleados. Concomitante a ello, se evaluó el desempeño laboral mediante un formulario al desempeño, propio del protocolo de evaluación de la empresa Proasetel S.A. y se orienta a evaluar tres factores importantes en el rendimiento: Productividad y cumplimiento del trabajo, conocimiento y ejecución de trabajo, orientación de servicio y actitud de trabajo. Finalmente los

valores tanto cuantitativos como cualitativos serán analizados mediante el método de Chi-cuadrado con el fin de determinar el grado de relación entre (Inteligencia emocional y desempeño laboral).

### **Tipo de investigación**

#### **Correlacional:**

Esta investigación es de tipo correlacional, porque se buscó el grado de relación entre el nivel de inteligencia emocional presente en los trabajadores al momento de la selección versus su posterior desempeño laboral en “Proasetel S.A.”

### **Diseño de la investigación**

El diseño de la investigación es un diseño no experimental, porque no se manipulo las variables. Se tomarán los datos del test de inteligencia emocional, con la finalidad de corroborar o rechazar la hipótesis planteada al inicio de la investigación.

### **Población y muestra**

#### **Población:**

La población de estudio estuvo constituida por 30 trabajadores que fueron parte del proceso de selección de personal en el primer trimestre del 2013 y fueron aceptados para ser parte de la empresa “Proasetel S.A.”.

#### **Muestra:**

No se tomó marco muestral, se trabajó con toda la población por ser un número pequeño y útil para la investigación.

### **Técnicas e instrumentos**

#### **Técnicas**

##### **Psicométrica:**

Esta técnica se empleará al momento de aplicar el test de inteligencia emocional cuya finalidad es evaluar el nivel de inteligencia emocional que presentan los trabajadores.

##### **Observación:**

Mediante esta técnica se puede observar a las personas, fenómenos, hechos, objetos, acciones etcétera, con el objetivo de poder registrar la información necesaria para la investigación.



## **Instrumentos:**

**Test para evaluar Inteligencia Emocional:** Este instrumento nos permitió obtener información inherente a los indicadores de inteligencia emocional.

**Formulario al desempeño de “Proasetel S.A.”:** El formulario al desempeño fue útil para obtener los indicadores del rendimiento laboral de 30 empleados que fueron previamente seleccionados y evaluados los parámetros de inteligencia emocional.

## **Análisis de validez y confiabilidad de los instrumentos**

### **Test para evaluar Inteligencia Emocional:**

El test de inteligencia emocional fue desarrollado por Weisinger (1998), el mismo que se encuentra estructurado por 45 preguntas y subdividido en factores como: autoconciencia, control de las emociones, automotivación, relacionarse bien y asesoría emocional, cada uno de ellos buscando indagar sobre los niveles y capacidades de inteligencia emocional.

En las 45 preguntas del test existe este los siguientes rangos de calificación, con ellos la persona evaluada ira respondiendo según sus capacidades de uso en relación a cada pregunta.

### **Formulario al desempeño de “Proasetel S.A.”:**

En esta evaluación se utiliza el método de escala gráfica discontinua, evalúa el desempeño de los empleados a través de factores de evaluación previamente definidos y graduados, para su aplicación se utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores. Los factores que evalúan el formulario del desempeño laboral son: Productividad y cumplimiento del trabajo, Conocimiento y Ejecución del trabajo, Orientación de servicio y ejecución del trabajo.

## MARCO REFERENCIAL

### PROASETELS.A

#### INTRODUCCIÓN

Proasetel S.A. es una empresa formada por un grupo multidisciplinario de expertos profesionales que brindan un trato personalizado en atención a clientes, cuyo objetivo principal es servir en forma oportuna con transparencia y responsabilidad.

Como organización, han adoptado como estándares las últimas y comprobadas metodologías que aseguran el éxito en el desempeño de cada una de las actividades, y por consiguiente, han garantizado el éxito a sus clientes. Además se basan en una Gerencia con liderazgo centrada en valores, adoptándola como la mayor ventaja competitiva y es lo que transmite a cada uno de sus clientes para que de igual forma lo hagan parte suya.

#### DATOS GENERALES

##### **Servicios que presta la institución:**

Es una empresa que ofrece sus servicios en las áreas de: **Proyectos, Jurídico-legal, Recursos Humanos, Desarrollo Organizacional y Telecomunicaciones**, atendiendo las necesidades de sus clientes nacionales e internacionales bajo parámetros de calidad, trabajo en equipo, orientación a resultados y mejoramiento continuo.

Ofrece una base de instrumentos útiles a las organizaciones, para la identificación, preparación, ejecución y evaluación de programas y proyectos, incorporando elementos de diseño y análisis en aspectos tales como: técnicos, económicos, financieros, institucionales, ambientales y de género.

Proasetel ofrece sus servicios durante todo el ciclo de vida de un proyecto, en aspectos tales como:

Identificación

Definición de objetivos

Diseño y Preparación de Proyectos

Estudios de Factibilidad y Análisis Costo /Beneficio

Organización Inicial y Fase de Arranque

Seguimiento y Monitoreo – Control de Calidad

Evaluación de Proyectos

También están particularmente interesados en dar asistencia técnica a las instituciones financieras internacionales, organismos donantes y entidades gubernamentales, en la formulación y conceptualización de nuevos proyectos de desarrollo económico.

**Población que atiende:**

PROASETEL S.A., ofrece sus servicios en una gran variedad de mercados y a entidades Gubernamentales y privadas, con y sin fines de lucro, ONGS, nuevas organizaciones y proyectos, todo esto orientado tanto a nivel Nacional como Internacional.

**Visión:**

Liderar con excelencia la gestión de sus servicios en el mercado local y regional, ofreciendo soluciones integrales a Compañías que requieren altos niveles de Calidad, Eficiencia y Competitividad, buscando en forma permanente y efectiva satisfacer las necesidades de los clientes. Posicionarnos y consolidarnos en el corto plazo como líderes a nivel nacional y con proyección internacional en el sector de telecomunicaciones, mediante una eficiente combinación de recursos humanos, comerciales, legales y tecnológicos.

**Misión:**

PROASETEL S.A. es una empresa que ofrece sus servicios en las áreas de: Proyectos, Jurídico-legal, Recursos Humanos, Desarrollo Organizacional y Telecomunicaciones, atendiendo las necesidades de sus clientes nacionales e internacionales bajo parámetros de calidad, trabajo en equipo, orientación a resultados y mejoramiento continuo. Su compromiso de servicio lo soporta con su grupo de colaboradores altamente capacitado e idóneo en cada una de las disciplinas ofrecidas, su espíritu de colaboración y deseo de superación.

## RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

### Presentación (gráficos y tablas)

#### RESULTADOS DEL TEST DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

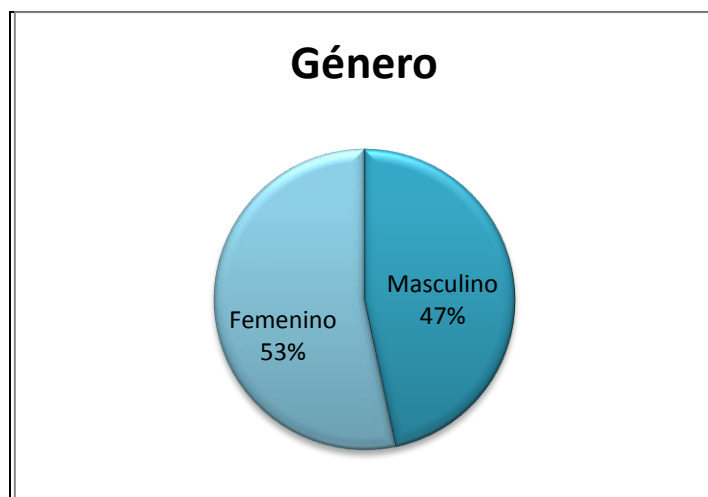
**Tabla N° 6. Género de la población estudiada.**

Género		
Masculino	14	47%
Femenino	16	53%

**Fuente:** Test de inteligencia emocional de Weisinger (1998).

**Responsable:** Valeria Denisse Rivas Molina

**Gráfico No 1. Género de la población estudiada.**



**Fuente:** Test de inteligencia emocional de Weisinger (1998).

**Responsable:** Valeria Denisse Rivas Molina

### Interpretación:

En el presente estudio, el género que predominó con mayor cantidad de participantes correspondió al género femenino.

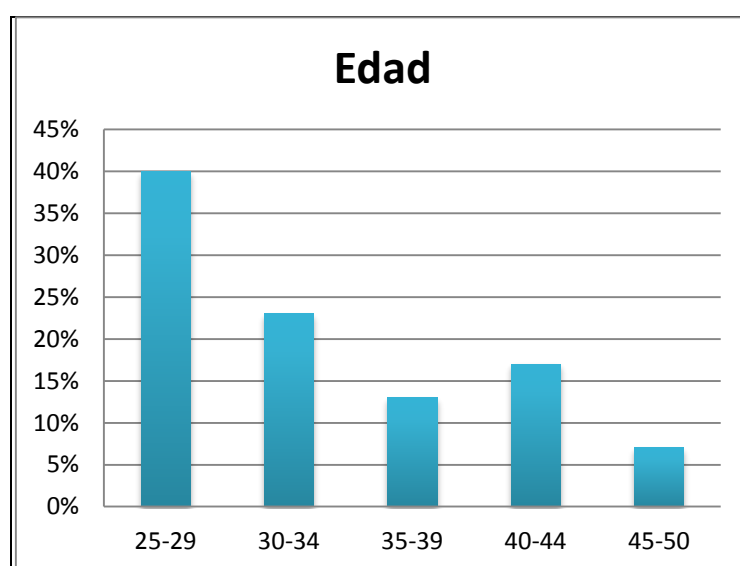
**Tabla N° 7. Edad de la población estudiada.**

EDAD					
Rangos	25-29	30-34	35-39	40-44	45-50
Porcentaje	40%	23%	13%	17%	7%
N° de Personas	12	7	4	5	2

**Fuente:** Test de inteligencia emocional de Weisinger (1998).

**Responsable:** Valeria Denisse Rivas Molina

**Gráfico No 2. Edad de la población estudiada.**



**Fuente:** Test de inteligencia emocional de Weisinger (1998).

**Responsable:** Valeria Denisse Rivas Molina

### **Interpretación:**

Como podemos observar, la mayor parte de la población de estudio, es joven, es decir, oscilan en los 25 a 29 años de edad.

## INTELIGENCIA EMOCIONAL

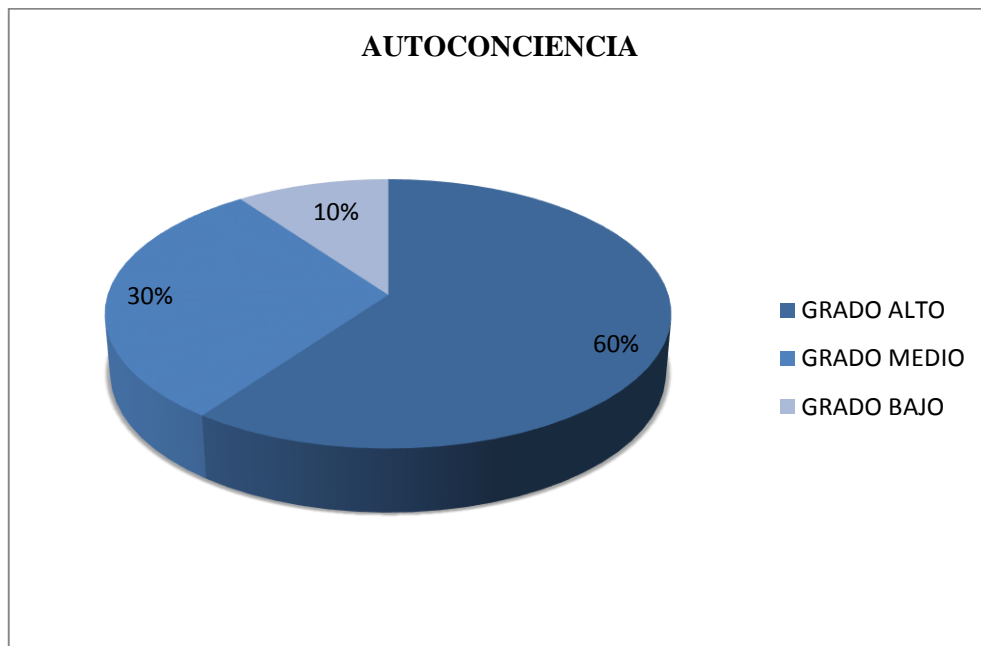
**Tabla N° 8. Factor de autoconciencia**

Nº DE EMPLEADOS	PUNTAJE	INTERPRETACIÓN
1	11	Grado Alto
2	5	Grado Medio
3	11	Grado Alto
4	2	Grado Bajo
5	12	Grado Alto
6	8	Grado Medio
7	12	Grado Alto
8	6	Grado Medio
9	9	Grado Alto
10	11	Grado Alto
11	9	Grado Alto
12	12	Grado Alto
13	10	Grado Alto
14	3	Grado Bajo
15	11	Grado Alto
16	12	Grado Alto
17	2	Grado Bajo
18	6	Grado Medio
19	10	Grado Alto
20	12	Grado Alto
21	6	Grado Medio
22	10	Grado Alto
23	9	Grado Alto
24	6	Grado Medio
25	6	Grado Medio
26	10	Grado Alto
27	11	Grado Alto
28	9	Grado Alto
29	6	Grado Medio
30	6	Grado Medio

**Fuente:** Test de inteligencia emocional de Weisinger (1998).

**Responsable:** Valeria Denisse Rivas Molina

**Gráfico No 3.Factor de autoconciencia**



**Fuente:** Test de inteligencia emocional de Weisinger (1998).

**Responsable:** Valeria Denisse Rivas Molina

**Interpretación:**

Del grupo analizado, se establece que el nivel de autoconciencia puede ser considerado como elevado, debido a que la mayoría de puntajes están comprendidos entre el rango alto y medio.

**Tabla N° 9. Factor Control de Emociones**

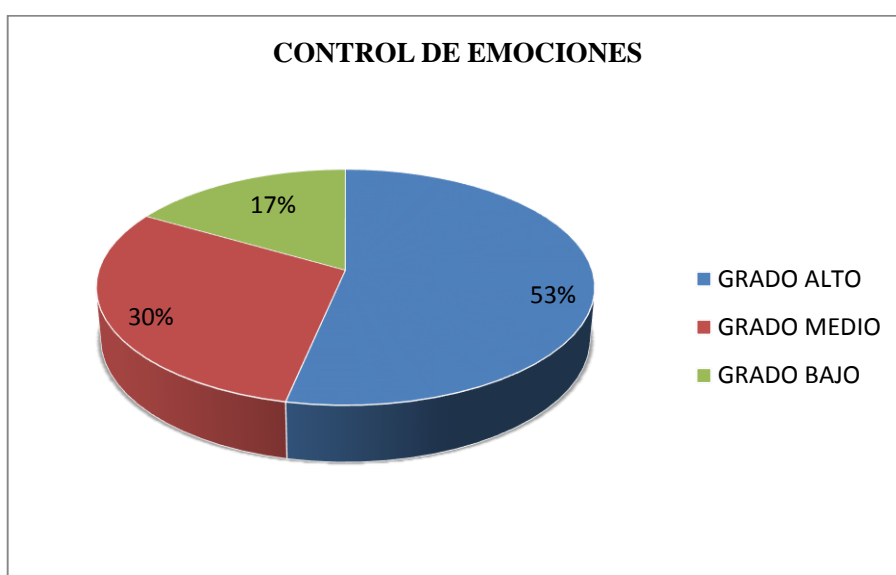
<b>NºDE EMPLEADOS</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>RESULTADO</b>
1	3	Grado Bajo
2	5	Grado Medio
3	7	Grado Alto
4	3	Grado Bajo
5	4	Grado Medio
6	5	Grado Medio
7	10	Grado Alto
8	12	Grado Medio
9	8	Grado Alto
10	9	Grado Alto
11	5	Grado Medio
12	10	Grado Alto
13	8	Grado Alto
14	10	Grado Alto
15	9	Grado Alto
16	10	Grado Alto
17	3	Grado Bajo
18	2	Grado Bajo
19	9	Grado Alto
20	7	Grado Alto
21	5	Grado Medio
22	12	Grado Alto
23	8	Grado Alto
24	8	Grado Alto
25	5	Grado Medio
26	9	Grado Alto
27	6	Grado Medio
28	2	Grado Bajo
29	5	Grado Medio
30	9	Grado Alto

**Fuente:** Test de inteligencia emocional de Weisinger (1998).

**Responsable:** Valeria Denisse Rivas Molina



**Gráfico No 4. Factor Control de Emociones**



**Fuente:** Test de inteligencia emocional de Weisinger (1998).

**Responsable:** Valeria Denisse Rivas Molina

**Interpretación:**

Se puede determinar que el grupo encuestado, en cuanto al control de emociones es de grado alto, ya que supera ligeramente la mitad de la muestra estudiada.

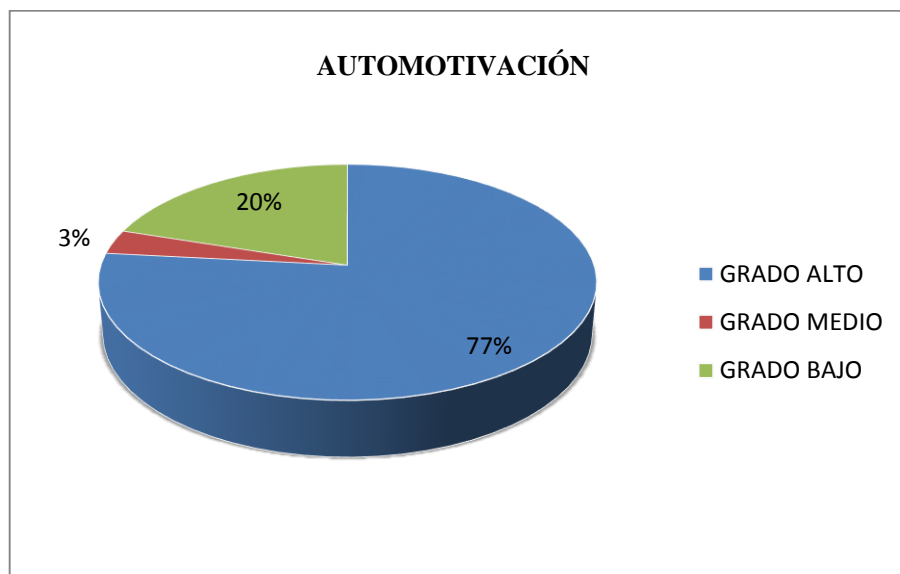
**Tabla N° 10. Factor Automotivación**

<b>Nº. EMPLEADOS</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>RESULTADO</b>
1	7	Grado Alto
2	6	Grado Alto
3	7	Grado Alto
4	7	Grado Alto
5	6	Grado Alto
6	6	Grado Alto
7	7	Grado Alto
8	6	Grado Alto
9	6	Grado Alto
10	7	Grado Alto
11	2	Grado Bajo
12	7	Grado Alto
13	1	Grado Bajo
14	7	Grado Alto
15	7	Grado Alto
16	6	Grado Alto
17	4	Grado Medio
18	6	Grado Alto
19	7	Grado Alto
20	6	Grado Alto
21	7	Grado Alto
22	2	Grado Bajo
23	6	Grado Alto
24	6	Grado Alto
25	7	Grado Alto
26	7	Grado Alto
27	2	Grado Bajo
28	6	Grado Alto
29	1	Grado Bajo
30	2	Grado Bajo

**Fuente:** Test de inteligencia emocional de Weisinger (1998).

**Responsable:** Valeria Denisse Rivas Molina

**Gráfico No 5. Factor Automotivación**



**Fuente:** Test de inteligencia emocional de Weisinger (1998).

**Responsable:** Valeria Denisse Rivas Molina

**Interpretación:**

Del total de la población a la que se le aplicó el test de inteligencia emocional, casi las tres cuartas partes del grupo encuestado, presentaron un grado alto en la capacidad de automotivación.

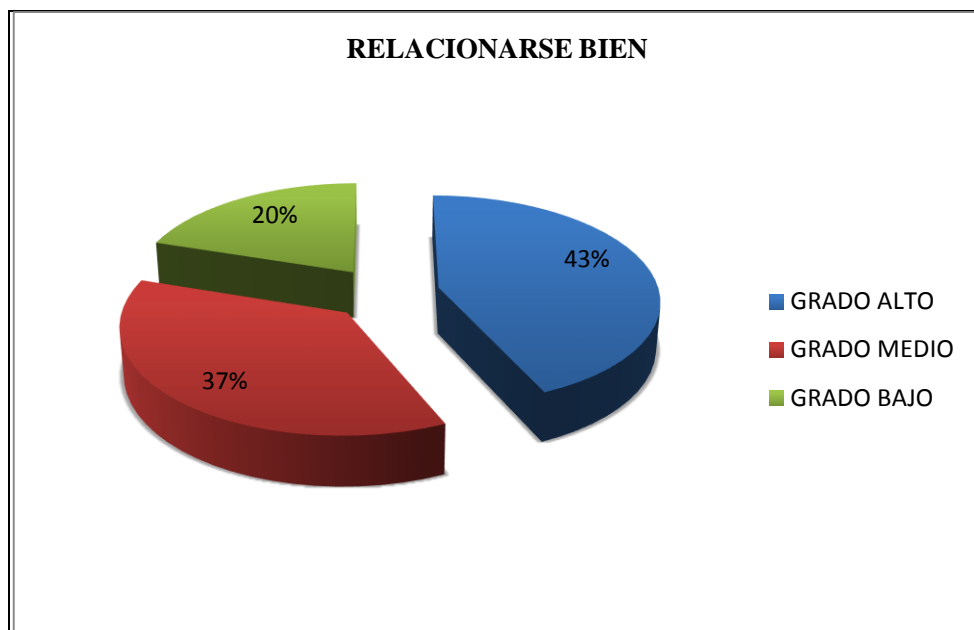
**Tabla N° 11. Factor Relacionarse bien.**

Nº EMPLEADOS	PUNTAJE	RESULTADO
1	5	Grado Bajo
2	15	Grado Alto
3	16	Grado Alto
4	7	Grado Bajo
5	11	Grado Medio
6	10	Grado Medio
7	19	Grado Alto
8	8	Grado Medio
9	15	Grado Alto
10	18	Grado Alto
11	13	Grado Medio
12	17	Grado Alto
13	7	Grado Bajo
14	5	Grado Bajo
15	20	Grado Alto
16	17	Grado Alto
17	8	Grado Medio
18	11	Grado Medio
19	6	Grado Bajo
20	18	Grado Alto
21	8	Grado Medio
22	19	Grado Alto
23	17	Grado Alto
24	11	Grado Medio
25	10	Grado Medio
26	16	Grado Alto
27	11	Grado Medio
28	20	Grado Alto
29	5	Grado Bajo
30	11	Grado Medio

**Fuente:** Test de inteligencia emocional de Weisinger (1998).

**Responsable:** Valeria Denisse Rivas Molina

**Gráfico No 6. Relacionarse bien**



**Fuente:** Test de inteligencia emocional de Weisinger (1998).

**Responsable:** Valeria Denisse Rivas Molina

**Interpretación:**

Como se puede observar, la población presenta un grado alto - medio en cuanto a la capacidad de relacionarse bien, lo que permite mantener buenas relaciones de trabajo grupal.

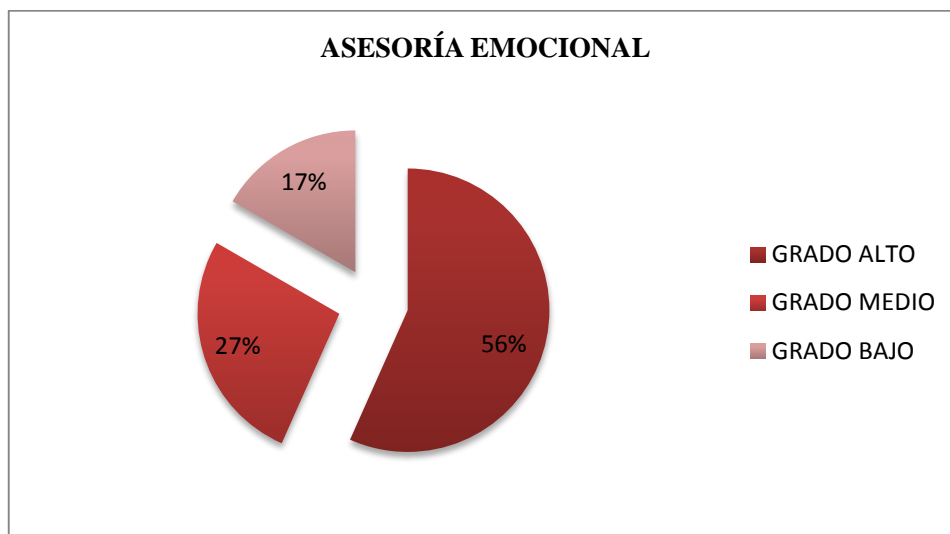
**Tabla N° 12. Factor Relacionarse bien.**

<b>Nº. EMPLEADOS</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>RESULTADO</b>
1	4	Grado Bajo
2	5	Grado Medio
3	9	Grado Alto
4	13	Grado Alto
5	8	Grado Medio
6	11	Grado Alto
7	13	Grado Alto
8	10	Grado Alto
9	10	Grado Alto
10	12	Grado Alto
11	5	Grado Medio
12	11	Grado Alto
13	9	Grado Alto
14	4	Grado Bajo
15	13	Grado Alto
16	10	Grado Alto
17	2	Grado Bajo
18	5	Grado Medio
19	3	Grado Bajo
20	11	Grado Alto
21	13	Grado Alto
22	4	Grado Bajo
23	12	Grado Alto
24	8	Grado Medio
25	13	Grado Alto
26	12	Grado Alto
27	5	Grado Medio
28	9	Grado Alto
29	5	Grado Medio
30	5	Grado Medio

**Fuente:** Test de inteligencia emocional de Weisinger (1998).

**Responsable:** Valeria Denisse Rivas Molina

**Gráfico No 7. Asesoría Emocional**



**Fuente:** Test de inteligencia emocional de Weisinger (1998).

**Responsable:** Valeria Denisse Rivas Molina

**Interpretación:**

El presente gráfico indica que la mayoría de la población investigada, tienen un grado alto en la capacidad de asesoría emocional, lo que determina la accesibilidad de la población a brindar asesoría emocional.

**Tabla N° 13. Evaluación global de Inteligencia Emocional.**

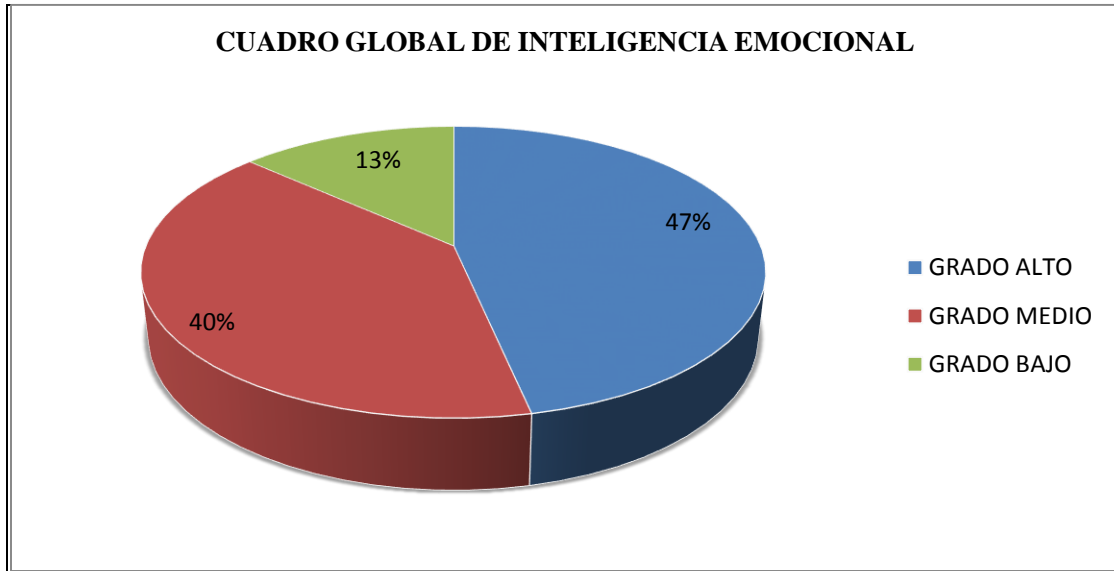
<b>No. Empleados</b>	<b>Autoconciencia</b>	<b>Control De Emociones</b>	<b>Automotivación</b>	<b>Relacionarse Bien</b>	<b>Asesoría Emocional</b>	<b>Resultado</b>
1	Grado Alto	Grado Bajo	Grado Alto	Grado Bajo	Grado Bajo	<i>Grado Bajo</i>
2	Grado Medio	Grado Medio	Grado Alto	Grado Alto	Grado Medio	<i>Grado Medio</i>
3	Grado Alto	Grado Alto	Grado Alto	Grado Alto	Grado Alto	<i>Grado Alto</i>
4	Grado Bajo	Grado Bajo	Grado Alto	Grado Bajo	Grado Alto	<i>Grado Bajo</i>
5	Grado Alto	Grado Medio	Grado Alto	Grado Medio	Grado Medio	<i>Grado Medio</i>
6	Grado Medio	Grado Medio	Grado Alto	Grado Medio	Grado Alto	<i>Grado Medio</i>
7	Grado Alto	Grado Alto	Grado Alto	Grado Alto	Grado Alto	<i>Grado Alto</i>
8	Grado Medio	Grado Medio	Grado Alto	Grado Medio	Grado Alto	<i>Grado Medio</i>
9	Grado Alto	Grado Alto	Grado Alto	Grado Alto	Grado Alto	<i>Grado Alto</i>
10	Grado Alto	Grado Alto	Grado Alto	Grado Alto	Grado Alto	<i>Grado Alto</i>
11	Grado Alto	Grado Medio	Grado Bajo	Grado Medio	Grado Medio	<i>Grado Medio</i>
12	Grado Alto	Grado Alto	Grado Alto	Grado Alto	Grado Alto	<i>Grado Alto</i>
13	Grado Alto	Grado Alto	Grado Bajo	Grado Bajo	Grado Alto	<i>Grado Alto</i>
14	Grado Bajo	Grado Alto	Grado Alto	Grado Bajo	Grado Bajo	<i>Grado Bajo</i>
15	Grado Alto	Grado Alto	Grado Alto	Grado Alto	Grado Alto	<i>Grado Alto</i>
16	Grado Alto	Grado Alto	Grado Alto	Grado Alto	Grado Alto	<i>Grado Alto</i>
17	Grado Bajo	Grado Bajo	Grado Medio	Grado Medio	Grado Bajo	<i>Grado Bajo</i>
18	Grado Medio	Grado Bajo	Grado Alto	Grado Medio	Grado Medio	<i>Grado Medio</i>
19	Grado Alto	Grado Alto	Grado Alto	Grado Bajo	Grado Bajo	<i>Grado Alto</i>
20	Grado Alto	Grado Alto	Grado Alto	Grado Alto	Grado Alto	<i>Grado Alto</i>
21	Grado Medio	Grado Medio	Grado Alto	Grado Medio	Grado Alto	<i>Grado Medio</i>
22	Grado Alto	Grado Alto	Grado Bajo	Grado Alto	Grado Bajo	<i>Grado Alto</i>
23	Grado Alto	Grado Alto	Grado Alto	Grado Alto	Grado Alto	<i>Grado Alto</i>
24	Grado Medio	Grado Alto	Grado Alto	Grado Medio	Grado Medio	<i>Grado Medio</i>
25	Grado Medio	Grado Medio	Grado Alto	Grado Medio	Grado Alto	<i>Grado Medio</i>
26	Grado Alto	Grado Alto	Grado Alto	Grado Alto	Grado Alto	<i>Grado Alto</i>
27	Grado Alto	Grado Medio	Grado Bajo	Grado Medio	Grado Medio	<i>Grado Medio</i>
28	Grado Alto	Grado Bajo	Grado Alto	Grado Alto	Grado Alto	<i>Grado Alto</i>
29	Grado Medio	Grado Medio	Grado Bajo	Grado Bajo	Grado Medio	<i>Grado Medio</i>
30	Grado Medio	Grado Alto	Grado Bajo	Grado Medio	Grado Medio	<i>Grado Medio</i>

**Fuente:** Test de inteligencia emocional de Weisinger (1998).

**Responsable:** Valeria Denisse Rivas Molina



**Gráfico No 8. Evaluación global de Inteligencia Emocional.**



**Fuente:** Test de inteligencia emocional de Weisinger (1998).

**Responsable:** Valeria Denisse Rivas Molina

**Interpretación:**

En la representación gráfica, más de la mitad de la población presentan una inteligencia emocional de grado alto a medio, mostrando que cada uno de los factores que componen la inteligencia emocional en la mayoría de trabajadores tiene un puntaje elevado.

## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

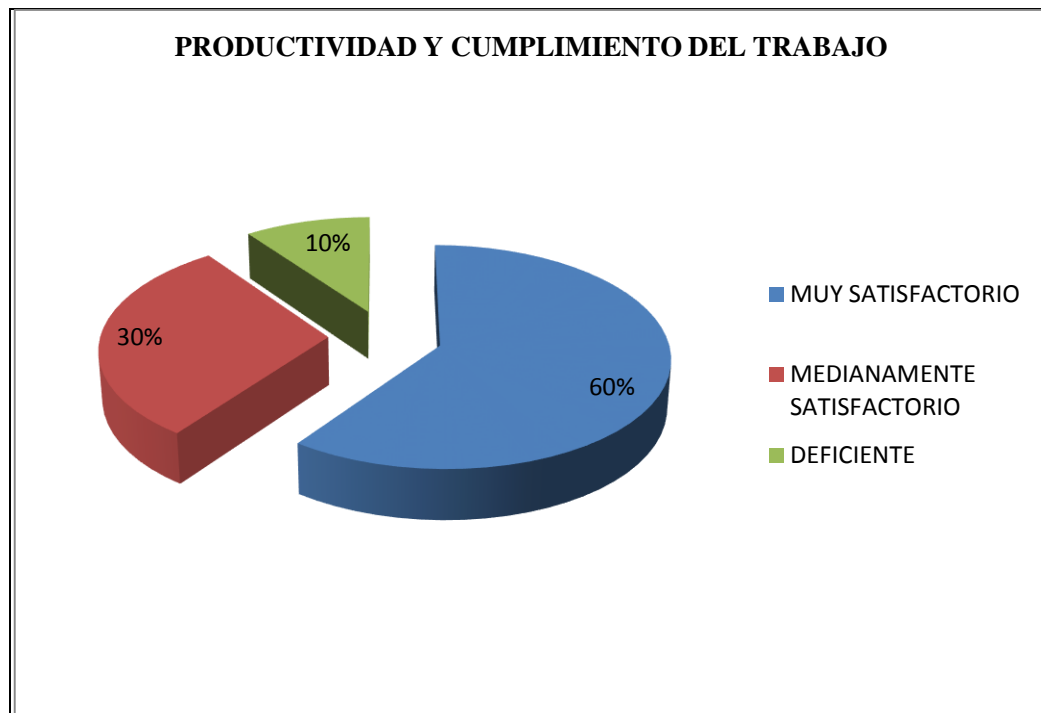
**Tabla N° 14. Factor: Productividad y Cumplimiento del trabajo**

Nº. Empleados	Puntaje	Ponderación
1	10	Medianamente satisfactorio
2	12	Muy satisfactorio
3	15	Muy satisfactorio
4	3	Deficiente
5	15	Muy satisfactorio
6	11	Medianamente satisfactorio
7	15	Muy satisfactorio
8	10	Medianamente satisfactorio
9	15	Muy satisfactorio
10	14	Muy satisfactorio
11	10	Medianamente satisfactorio
12	13	Muy satisfactorio
13	14	Muy satisfactorio
14	2	Deficiente
15	15	Muy satisfactorio
16	14	Muy satisfactorio
17	9	Medianamente satisfactorio
18	13	Muy satisfactorio
19	15	Muy satisfactorio
20	11	Medianamente satisfactorio
21	16	Muy satisfactorio
22	16	Muy satisfactorio
23	16	Muy satisfactorio
24	16	Muy satisfactorio
25	9	Medianamente satisfactorio
26	16	Muy satisfactorio
27	9	Medianamente satisfactorio
28	16	Muy satisfactorio
29	10	Medianamente satisfactorio
30	2	Deficiente

**Fuente:** Formulario al desempeño de “Proasetel S.A.

**Responsable:** Valeria Denisse Rivas Molina

**Gráfico No 9. Factor: Productividad y Cumplimiento del trabajo.**



**Fuente:** Formulario al desempeño de “Proasetel S.A.”.

**Responsable:** Valeria Denisse Rivas Molina

**Interpretación:**

Después de evaluar el desempeño de los empleados, se obtuvo los siguientes datos, más de la mitad de la población entrevistada se consideró en un parámetro de muy satisfactorio en cuanto al factor productividad y cumplimiento del trabajo.

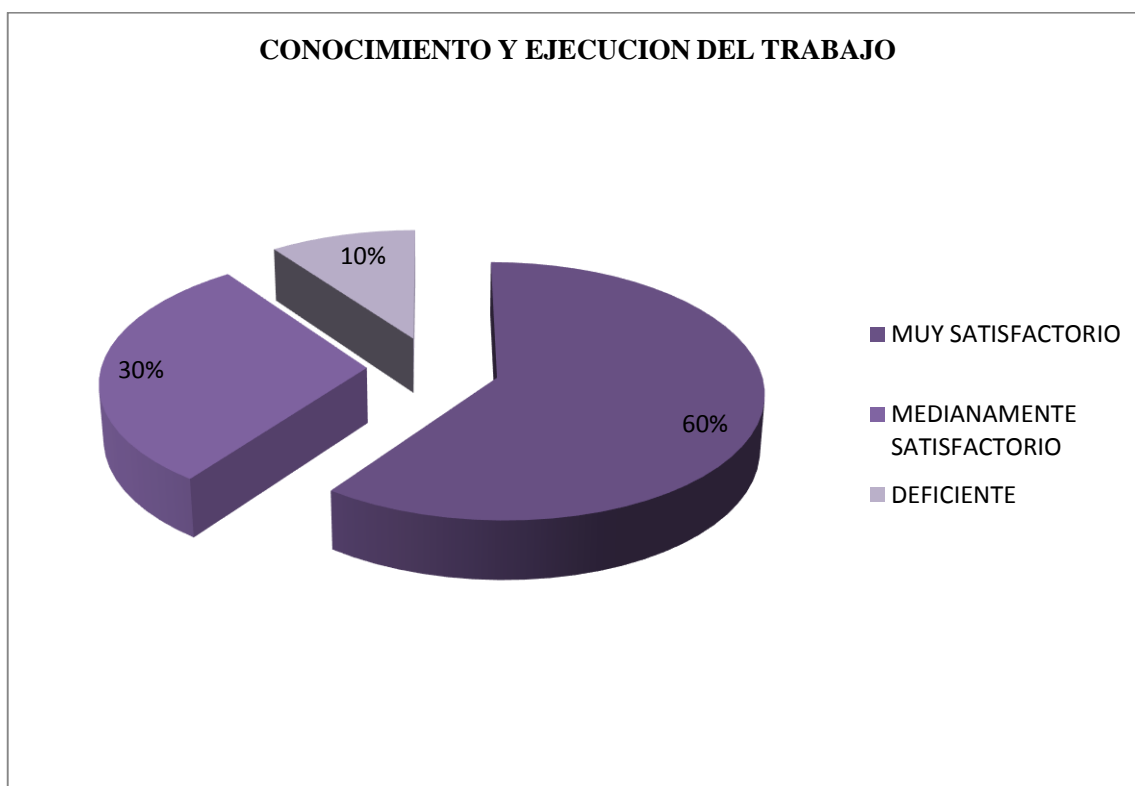
**Tabla N° 15. Factor: Conocimiento y ejecución del trabajo.**

<b>Nº. Empleados</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Interpretación</b>
1	18	Medianamente satisfactorio
2	25	Muy satisfactorio
3	24	Muy satisfactorio
4	5	Deficiente
5	27	Muy satisfactorio
6	18	Medianamente satisfactorio
7	28	Muy satisfactorio
8	14	Medianamente satisfactorio
9	28	Muy satisfactorio
10	27	Muy satisfactorio
11	17	Medianamente satisfactorio
12	24	Muy satisfactorio
13	24	Muy satisfactorio
14	4	Deficiente
15	26	Muy satisfactorio
16	28	Muy satisfactorio
17	16	Medianamente satisfactorio
18	23	Muy satisfactorio
19	28	Muy satisfactorio
20	20	Medianamente satisfactorio
21	26	Muy satisfactorio
22	26	Muy satisfactorio
23	28	Muy satisfactorio
24	27	Muy satisfactorio
25	15	Medianamente satisfactorio
26	27	Muy satisfactorio
27	18	Medianamente satisfactorio
28	26	Muy satisfactorio
29	17	Medianamente satisfactorio
30	6	Deficiente

**Fuente:** Formulario al desempeño de “Proasetel S.A.”.

**Responsable:** Valeria Denisse Rivas Molina

**Gráfico No 10. Factor: Conocimiento y Ejecución del trabajo.**



**Fuente:** Formulario al desempeño de “Proasetel S.A.”.

**Responsable:** Valeria Denisse Rivas Molina

**Interpretación:**

Como se puede observar un porcentaje superior a la mitad de la población estudiada, muestran un desempeño muy satisfactorio en cuanto al factor conocimiento y ejecución del trabajo.

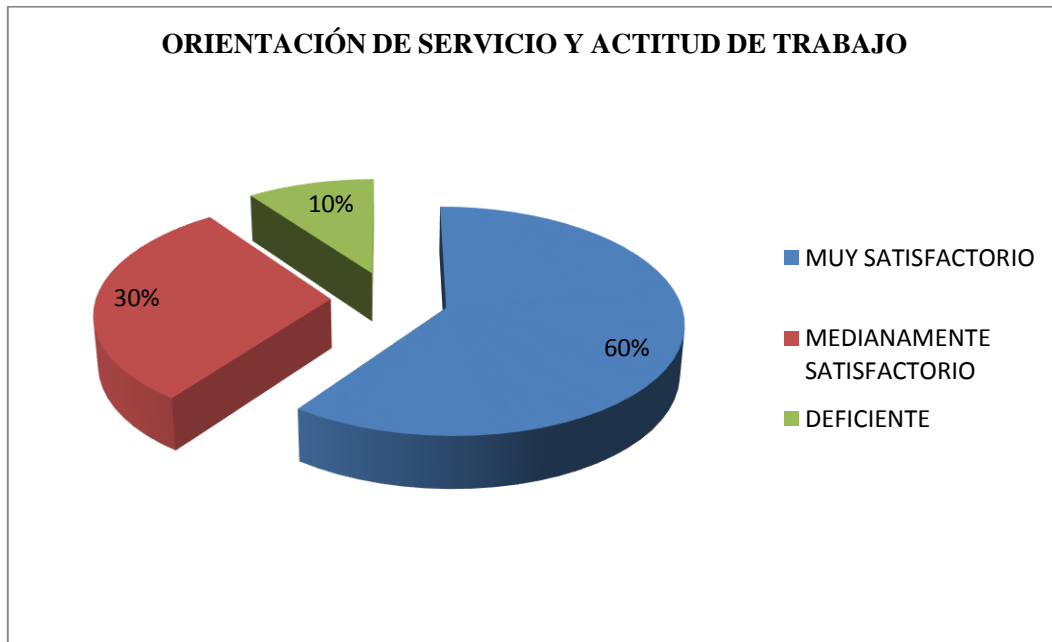
**Tabla N° 16. Factor: Orientación de Servicio y actitud de trabajo.**

<b>Nº. Empleados</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Interpretación</b>
1	22	Medianamente satisfactorio
2	29	Muy satisfactorio
3	36	Muy satisfactorio
4	6	Deficiente
5	35	Muy satisfactorio
6	26	Medianamente satisfactorio
7	34	Muy satisfactorio
8	24	Medianamente satisfactorio
9	33	Muy satisfactorio
10	33	Muy satisfactorio
11	20	Medianamente satisfactorio
12	31	Muy satisfactorio
13	37	Muy satisfactorio
14	8	Deficiente
15	34	Muy satisfactorio
16	33	Muy satisfactorio
17	21	Medianamente satisfactorio
18	31	Muy satisfactorio
19	33	Muy satisfactorio
20	17	Medianamente satisfactorio
21	36	Muy satisfactorio
22	36	Muy satisfactorio
23	36	Muy satisfactorio
24	35	Muy satisfactorio
25	26	Medianamente satisfactorio
26	35	Muy satisfactorio
27	19	Medianamente satisfactorio
28	35	Muy satisfactorio
29	17	Medianamente satisfactorio
30	6	Deficiente

**Fuente:** Formulario al desempeño de “Proasetel S.A.”.

**Responsable:** Valeria Denisse Rivas Molina

**Gráfico No 11. Factor: Orientación de Servicio y actitud de trabajo.**



**Fuente:** Formulario al desempeño de “Proasetel S.A.”.

**Responsable:** Valeria Denisse Rivas Molina

**Interpretación:**

En relación al factor de orientación de servicio y actitud de trabajo más de la mitad de las personas entrevistadas, presentan un desempeño muy satisfactorio, que al compararlos con los valores del personal con desempeño deficiente, determina la predisposición de los trabajadores a una buena orientación de servicio y actitud de trabajo.

**Tabla N° 17. Resultado global del desempeño laboral.**

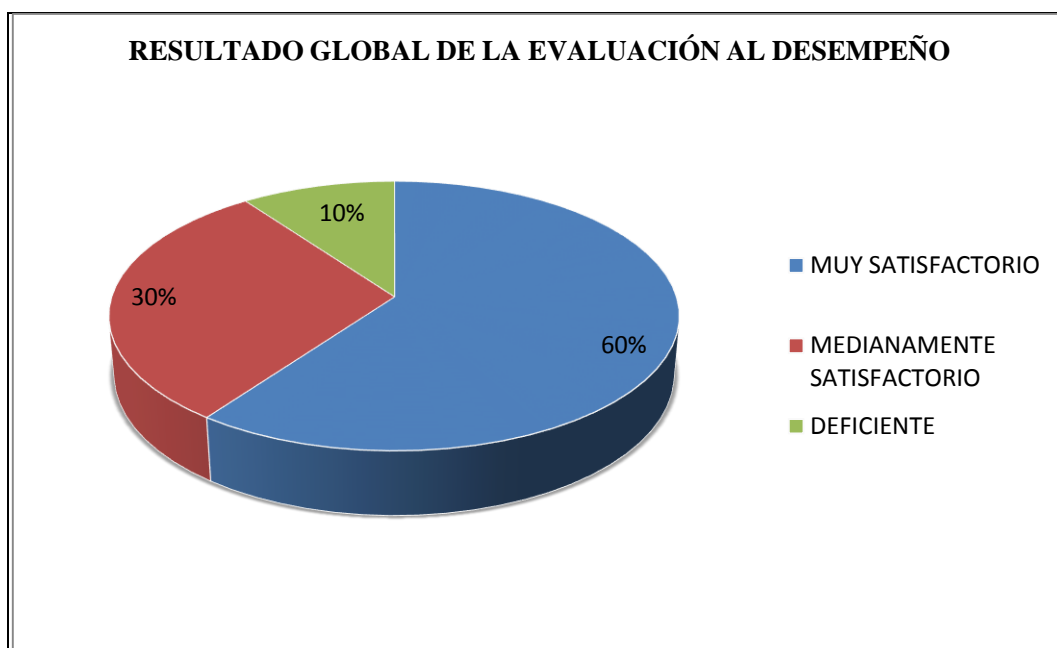
Nº. Empleados	Productividad y Cumplimiento del trabajo	Conocimiento y ejecución del trabajo	Orientación de servicio y actitud de trabajo	Resultado	Interpretación
1	10	18	22	50	Medianamente Satisfactorio
2	12	25	29	66	Muy Satisfactorio
3	15	24	36	75	Muy Satisfactorio
4	3	5	6	14	Deficiente
5	15	27	35	77	Muy Satisfactorio
6	11	18	26	55	Medianamente Satisfactorio
7	15	28	34	77	Muy Satisfactorio
8	10	14	24	48	Medianamente Satisfactorio
9	15	28	33	76	Muy Satisfactorio
10	14	27	33	74	Muy Satisfactorio
11	10	17	20	47	Medianamente Satisfactorio
12	13	24	31	68	Muy Satisfactorio
13	14	24	37	75	Muy Satisfactorio
14	2	4	8	14	Deficiente
15	15	26	34	75	Muy Satisfactorio
16	14	28	33	75	Muy Satisfactorio
17	9	16	21	46	Medianamente Satisfactorio
18	13	23	31	67	Muy Satisfactorio
19	15	28	33	76	Muy Satisfactorio
20	11	20	17	48	Medianamente Satisfactorio
21	16	26	36	78	Muy Satisfactorio
22	16	26	36	78	Muy Satisfactorio
23	16	28	36	80	Muy Satisfactorio
24	16	27	35	78	Muy Satisfactorio
25	9	15	26	50	Medianamente Satisfactorio
26	16	27	35	78	Muy Satisfactorio
27	9	18	18	46	Medianamente Satisfactorio
28	16	26	35	77	Muy Satisfactorio
29	10	17	17	44	Medianamente Satisfactorio
30	2	6	6	14	Deficiente

**Fuente:** Formulario al desempeño de “Proasetel S.A.”.

**Responsable:** Valeria Denisse Rivas Molina



**Gráfico No 12. Resultado global del desempeño laboral.**



**Fuente:** Formulario al desempeño de “Proasetel S.A.”.

**Responsable:** Valeria Denisse Rivas Molina

**Interpretación:**

El 90% de los trabajadores dentro de Proasetel S.A., han presentado un nivel de desempeño laboral de muy satisfactorio a medianamente satisfactorio, lo que indica que el desempeño de los trabajadores es alto, es decir que cumplen proactivamente con sus funciones.

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

### 1) Planteamiento de Hipótesis:

**HI:** “La inteligencia emocional de los empleados seleccionados por el departamento de recursos humanos de “Proasetel S.A.” influye en su desempeño laboral.”

**HO:** “La inteligencia emocional de los empleados seleccionados por el departamento de recursos humanos de “Proasetel S.A.” no influye en su desempeño laboral.”

### 2) Nivel de significación:

Se trabajara con un 5% de error admisible en la comprobación de la hipótesis,  $\alpha=0,0$

### 3) Criterio:

Rechace la HI: si  $\chi_c^2 \leq -9.5$  o  $\chi_c^2 \geq 9.5$  a dos colas

**Tabla N° 18. Frecuencias observadas**

Evaluación del desempeño laboral				
Inteligencia Emocional	Muy satisfactorio	Medianamente satisfactorio.	Deficiente.	sub total
Alto	10	2	2	14
Medio	6	5	1	12
Bajo	2	2	0	4
Sub total	18	9	3	30

**Tabla N° 19. Frecuencias esperadas y comprobación de hipótesis.**

		FO	FE	(FO-FE)^2/FE
Alto	Muy satisfactorio	10	8,4	0,30
Medio	Muy satisfactorio	6	7,2	0,20
Bajo	Muy satisfactorio	2	2,4	0,07
Alto	Medianamente satisfactorio	2	4,2	1,15
Medio	Medianamente satisfactorio	5	3,6	0,54
Bajo	Medianamente satisfactorio	2	1,2	0,53
Alto	Deficiente	2	1,4	0,26
Medio	Deficiente	1	1,2	0,03
Bajo	Deficiente	0	0,4	0,40
		30		3,49

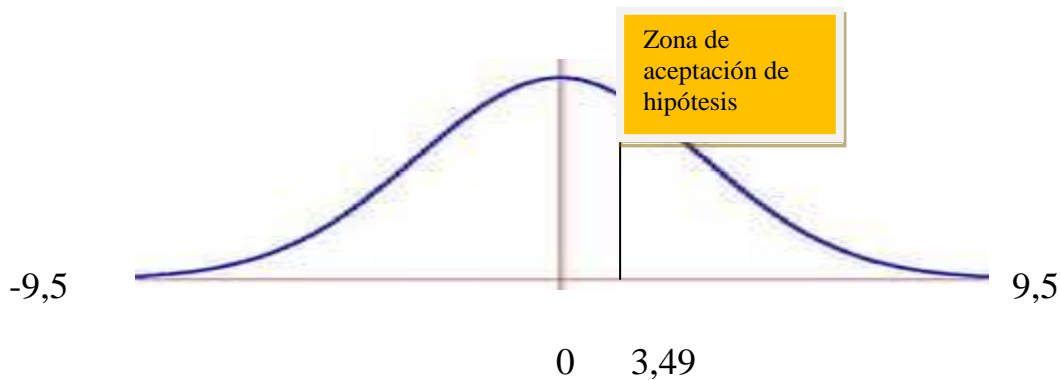
**Cálculo:**

$$\chi^2_i = \sum \frac{(fo - fe)^2}{fe}$$

Gl=c-1*f-1	
Gl=3-1*3-1	
Gl=4	
Chi-cuadrado teórico= 9,5	

**Decisión:**

Con el valor de Chi-Cuadrado calculado se obtiene el valor de 3.49, lo cual nos indica que los resultados de la investigación se posicionan dentro de la zona de aceptación de la comprobación de la hipótesis, debido a que sus valores extremos son de -9.5 y 9.5, por lo tanto se aprueba la hipótesis que dice **HI:** “La inteligencia emocional de los empleados seleccionados por el departamento de recursos humanos de “Proasetel S.A.” influye en su desempeño laboral , y se rechaza la hipótesis nula que dice: **HO:** “La inteligencia emocional de los empleados seleccionados por el departamento de recursos humanos de “Proasetel S.A.” no influye en su desempeño laboral.”



## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

En relación a los objetivos planteados en la presente investigación, se llega a las siguientes conclusiones:

Como una primera conclusión, referimos que dentro del presente análisis, se pudo evidenciar una relación y una influencia importante entre las ventajas competitivas de la inteligencia emocional que poseían un grupo de empleados y los indicadores de su desempeño laboral, los cuales revelaron en un 60%, un rendimiento muy satisfactorio asociado al 47% de un nivel alto en inteligencia emocional de este grupo de empleados.

En el caso específico de la muestra estudiada, se puede concluir que de los factores indagados de inteligencia emocional, el 77%, es decir, 23 empleados refieren su punto más alto en la automotivación, como impulso para realizar adecuadamente sus tareas. Concomitante a ello, 18 empleados que representan el 60% de la población, se ubican en el factor de autoconciencia como elemento coadyuvante del desempeño laboral.

Además se concluye que en los factores del desempeño laboral como: Productividad y cumplimiento del trabajo, Conocimiento y Ejecución del trabajo, Orientación de servicio y ejecución del trabajo el 60% de los empleados que participaron del presente estudio, se encuentran en un rango de muy satisfactorio lo cual nos indica que si selecciona talento humano que posea una inteligencia emocional adecuada para el medio laboral, el desempeño de estos empleados será positivo tanto para ellos, como para la organización en sí.

Por otra parte se pudo concluir que del grupo de empleados seleccionados y que no revelaron niveles de inteligencia emocional en rangos altos y medios, obtuvieron en la evaluación a su desempeño una calificación deficiente y además puntuaron niveles bajos en autoconciencia, control de las emociones, automotivación y en las relaciones con los demás compañeros de trabajo.

Se determinó que la inteligencia emocional influye en el desempeño laboral de los trabajadores ya que en función del nivel de madurez emocional de cada individuo está la capacidad de resolver inconvenientes que pudieran presentarse en el ámbito laboral.

Pese a que en la empresa no existen muchos factores motivantes se estableció que los empleados transforman situaciones negativas en positivas, auto motivándose constantemente para cumplir con sus actividades de la mejor manera.

### **Recomendaciones**

En relación a los planteamientos y conclusiones de la presente investigación, se recomienda lo siguiente:

Una primera recomendación, es el poder hacer énfasis en la necesidad de realizar una sistematización dentro del protocolo de selección de personal que realiza la empresa Proasetel S.A., esto con el fin de tomar en consideración el factor de inteligencia emocional del aspirante al puesto, ya que esto constituye seleccionar talento humano más funcional y por ende se aspira a tener dentro de las filas de la organización empleados que tengan un mayor rendimiento y una mayor productividad.

Se recomienda realizar talleres, cursos o charlas, en las cuales se pueda motivar y entrenar a todos los empleados en el desarrollo de los aspectos inherentes de inteligencia emocional como: autoconciencia emocional, control de las emociones, aprovechamiento productivo de las emociones, comprensión de las emociones y las buenas relaciones interpersonales.

Se recomienda incluir dentro del protocolo de evaluación al desempeño de los empleados de empresa Proasetel S.A., un cuarto factor que evalúe en los trabajadores aspectos como: autoconciencia, control de las emociones, automotivación y relacionarse bien, esto permitirá que se esfuercen por adquirir las habilidades y competencias en los factores anteriormente descritos.

Se recomienda que la evaluación al desempeño de los empleados en PROASETEL S.A. sea realizada conscientemente ya que el presente trabajo ha demostrado que es una herramienta reveladora de parámetros interesantes a la hora de considerar la continuidad de trabajadores en la empresa.

Se recomienda utilizar el presente trabajo de investigación como fuente de consulta en temas relacionados con la inteligencia emocional y desempeño laboral.

## C. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Tangibles

- Casado, C. L. (2009). *Entrenamiento emocional en el trabajo*. Madrid, España: ESIC. pp. 16-17.
- Cuesta, A. (2010). *Gestión del Talento Humano y el Conocimiento*. Bogotá, Colombia. pp.36.
- Gallego, D., Alonso, C. Cruz, A. & Lizama, L. (2000). *La inteligencia emocional: Implicaciones en la educación y el mundo del trabajo*. Colombia: El Búho. pp. 30-39, 280-331.
- Iñiguez, V., & Ron, A. (2006). *La correlación entre los factores de la inteligencia emocional y satisfacción laboral*. Quito, Ecuador: Universidad Católica del Ecuador. pp. 35
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill. pp. 202 – 221.
- Cherniss, C., & Goleman, D. (2001). *Inteligencia emocional en el trabajo*. Barcelona, España: Kairos S.A. pp. 37-40 63-72- 81 234, 235,250.
- Wayne, R., M. &Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. (9ª ed.). México: Pearson Prentice Hall. pp. 81.45.
- Wayne, M. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson. pp. 239 a 259.

### Virtuales

- Vaquero, M. (2008). *Teorías de las inteligencias múltiples (Gardner)*. Recuperado el 16 de Mayo de 2014 de <http://convivencia.wordpress.com/2008/01/28/la-teoria-de-las-inteligencias-multiples-de-gardner/>.
- Work meter buen trabajo, (s/f.). *La productividad en tu empresa: Mirando el desempeño laboral de los trabajadores*. Recuperado el 15 de Diciembre de 2013 de <http://es.workmeter.com/blog/bid/225512/Mejorando-el-desempe%C3%B1o-laboral-de-los-trabajadores>.
- Spainforemployment, (2012). *Factores que influyen en tu desempeño profesional*. Recuperado el 14 de Enero de 2014 de <http://spainforemployment.com/2012/09/11/factores-que-influyen-en-el-desempeno-profesional-adulto/>.

## **ANEXOS**

### **Anexo A. Plan aprobado.**

**UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**

**“La inteligencia emocional como herramienta predictiva en la selección de personal en relación con el desempeño laboral en la empresa Proasetel S.A.”**

**2012-2013**

**UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**

**Carrera:** Psicología Industrial

**Línea de Investigación:** Impacto de nuevos modelos de gestión administrativa y manejo del talento humano.

**Nombre del estudiante:** Valeria Rivas Molina

**Nombre del Supervisor:** Dr. Jorge Herrán

**Año lectivo:** 2012-2013

## **TÍTULO**

**“La inteligencia emocional como herramienta predictiva en la selección de personal en relación con el desempeño laboral en la empresa Proasetel S.A.”**

## **JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

Durante mucho tiempo se pensó que la inteligencia era de un solo tipo, y que se medía a través del coeficiente intelectual; quienes poseían un alto coeficiente intelectual eran capaces de solucionar problemas a través de la lógica, el análisis y la razón. Sin embargo, en 1983 se comprobó que no existía una única clase de inteligencia, para el éxito en la vida tanto profesional como personal, sino que existían varios tipos de inteligencia.

Una de ellas es la inteligencia emocional, que en el nivel más general se refiere a las aptitudes para reconocer y regular las emociones en nosotros mismos y en los demás. Este tipo de inteligencia proporciona el fundamento para el desarrollo de un amplio número de competencias que ayudan a las personas a actuar con mayor eficacia.



La presente investigación tiene como finalidad encontrar la relación entre el nivel de inteligencia emocional que posean los trabajadores al ingresar a la empresa y su desempeño laboral en la misma, es importante porque con esto se mejorará los índices de desempeño laboral dentro de la organización, produciéndose así de forma directa un aumento en los niveles de productividad.

Con esta investigación se podrá resolver además otros problemas como son la rotación de personal, clima laboral, ausentismo, mejorar las relaciones interpersonales en la empresa.

La investigación que se realizará en la empresa “Proasetel S.A.” es factible porque se tiene el apoyo de los directivos de la organización, además se posee una amplia bibliografía para elaborar el sustento teórico y también se tiene los recursos materiales, financieros, humanos y todo el tiempo necesario para poder realizarla y culminara con éxito. Serán los administradores de la empresa Proasetel S.A. quienes utilicen los resultados de esta investigación, con la finalidad de mejorar los aspectos antes mencionados.

## **DESCRIPCION DEL PROBLEMA**

### **3.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

En una economía mundial cada vez más globalizada, las organizaciones deben adaptarse rápidamente a mercados muy cambiantes y competitivos. Las organizaciones emocionalmente inteligentes pueden utilizar el talento de su equipo humano para afrontar estos desafíos de manera más eficaz.

Un gran número de empresas en el país al momento de la selección de personal se concentran en factores que aparecen en la hoja de vida del candidato: nivel de estudios, experiencia, habilidades, sin embargo existen otros factores que no son tomados en cuenta al momento de realizar dicho proceso, que ayudarían a mejorar problemas como: rotación de personal, clima laboral, desempeño laboral, ausentismo, entre otros.

Expuesto el problema se sugiere la utilización de un cuestionario cuya finalidad sea evaluar el nivel de inteligencia emocional de los candidatos a ingresar en la empresa Proasetel S.A., trascurrido tres meses se evaluará el desempeño laboral de los trabajadores seleccionados y se relacionará los resultados

obtenidos en el cuestionario de inteligencia emocional con los resultados de la evaluación al desempeño.

¿La inteligencia emocional influye en el desempeño de los empleados de “Proasetel S.A.”?

### **3.2 PREGUNTAS**

¿La evaluación de la inteligencia emocional durante el proceso de selección, incidirá en el desempeño laboral de los empleados “Proasetel S.A.”?

¿Cuál es el desempeño laboral de los empleados que poseen una adecuada inteligencia emocional y los que no la tienen?

¿Existe relación entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral?

### **3.3 OBJETIVOS**

#### **Objetivo general**

Determinar en el proceso de selección de personal el nivel de inteligencia emocional de los trabajadores de “Proasetel S.A.”, y analizar su influencia en el desempeño laboral.

#### **Objetivo específico**

Evaluar la inteligencia emocional durante el proceso de selección de personal “Proasetel S.A.”.

Evaluar el desempeño laboral de todo el personal que ingreso en el primer trimestre del año 2013.

Determinar la relación y la influencia de la inteligencia emocional en el desempeño laboral de los empleados “Proasetel S.A.”.

## **DELIMITACIÓN ESPACIO TEMPORAL**

Esta investigación se desarrollará en la empresa “Proasetel S.A.”, la misma que se encuentra ubicada en la provincia de Pichincha, cantón Quito, durante el periodo de nueve meses comprendidos entre enero del 2013 a septiembre del 2013 luego de ser aprobado el plan de investigación.

## **MARCO TEÓRICO**

### **POSICIONAMIENTO TEÓRICO**

La presente investigación se fundamentará en la teoría de Daniel Goleman, el mismo que menciona en su teoría que la inteligencia emocional es la capacidad de reconocer los sentimientos propios y los de los demás, para así manejar bien las emociones y tener relaciones más productivas con quienes nos rodean.

Para Goleman, las principales competencias de la Inteligencia Emocional son:

**Conocimiento de las propias emociones:** Consiste en la capacidad de reconocer un sentimiento en el mismo momento en que aparece, las personas que tienen mayor certeza de sus emociones suelen dirigir mejor sus vidas.

**Capacidad de controlar las emociones:** Es una habilidad básica que permite controlar nuestros sentimientos y utilizarlos en el momento preciso.

**Capacidad de motivarse:** Consiste en saber utilizar el potencial existente para poder conseguir resultados sobresalientes y no conformarse con lo que se tiene. Esta habilidad suele convertir a las personas más productivas y eficaces

**Reconocimiento de las emociones ajenas:** Saber ponerse en el lugar de los demás es una habilidad fundamental. Esto es lo que se denomina empatía, donde también es importante ser capaz de comprender pensamientos y sentimientos que no se hayan expresado verbalmente.

**Control de las relaciones:** Al estar en contacto con las demás personas es importante que este sea el trato adecuado, como así también de reconocer los conflictos y de saber solucionarlos.

## **PLAN ANALÍTICO:**

### **Título I**

Inteligencia Emocional

### **Título II**

Desempeño y Evaluación al desempeño laboral

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS DEL MARCO TEÓRICO**

C, C. (2009). *Entrenamiento emocional en el trabajo*. Madrid: Esic.

G, D., & R, V. (2011). *Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano*. Quito: Pearson.

GOLEMAN, D., & CHERNISS, C. (2005). *Inteligencia Emocional en el trabajo, Cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones*. España: Kairós.

Wayne, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.

## **ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

El enfoque de la investigación es de tipo mixto, porque se medirá el desempeño laboral, y el nivel de inteligencia emocional de los empleados que ingresarán a la organización y además se interpretarán estas variables de una manera global.

## **TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Esta investigación es de tipo correlacional, porque se buscó el grado de relación entre el nivel de inteligencia emocional presente en los trabajadores al momento de la selección versus su posterior desempeño laboral en “Proasetel S.A.”

## FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

### 7.1. PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

**HI:** “La inteligencia emocional de los empleados seleccionados por el departamento de recursos humanos de “Proasetel S.A.” influye en su desempeño laboral.”

**HO:** “La inteligencia emocional de los empleados seleccionados por el departamento de recursos humanos de “Proasetel S.A.” no influye en su desempeño laboral.”

### 7.2. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

**Variable independiente:** Inteligencia emocional de los empleados seleccionados de “Proasetel S.A.”

**Variable dependiente:** Desempeño laboral

### CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES Y MEDIDAS

**Matriz de variables.**

<b>HI :</b> “La inteligencia emocional de los empleados seleccionados por el departamento de recursos humanos de “Proasetel S.A.” influye en su desempeño laboral.”			
VARIABLES	INDICADORES	MEDIDAS	INSTRUMENTOS
<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>			
Inteligencia emocional	Autoconciencia Control de las emociones Automotivación Relacionarse bien Asesoría emocional	Alto medio bajo	Test para Evaluar Inteligencia Emocional de Weisinger (1998).
<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>MEDIDAS</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>

Desempeño Laboral	Productividad y cumplimiento del trabajo	Deficiente Poco satisfactorio Medianamente satisfactorio	Formulario al desempeño de "Proasetel S.A."
	Conocimiento y Ejecución del trabajo	Muy satisfactorio	
	Orientación de servicio y ejecución del trabajo.		

## DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación es un diseño no experimental, porque no se manipularán las variables. Se tomarán los datos del test de inteligencia emocional, con la finalidad de corroborar o rechazar la hipótesis planteada al inicio de la investigación.

## DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

### POBLACIÓN Y MUESTRA

#### Población:

La población de estudio estará constituida por 30 trabajadores que serán parte del proceso de selección de personal en el primer trimestre del 2013 para empresa "Proasetel S.A."

#### Muestra:

No se tomara marco muestral. Se trabajara con toda la población por ser un número Pequeño y útil para la investigación.

## MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS A UTILIZAR

### Métodos

**Estadístico.-** Este método se utilizará en la fase de la tabulación e interpretación de los datos obtenidos tanto en el cuestionario de la evaluación al desempeño como en los resultados arrojados por el test de inteligencia emocional. Además se lo empleará al momento de correlacionar las variables.

**Inductivo – Deductivo.-** Este método se lo aplicará al momento de evaluar el desempeño laboral y la inteligencia emocional, porque para obtener las conclusiones se partirá de hechos particulares aceptados como válidos.

**Correlacional.-** Este método se utilizará al momento de relacionar el nivel de inteligencia emocional de los trabajadores, con su rendimiento laboral.

#### **Técnicas:**

##### **Psicométrica:**

Esta técnica se empleará al momento de aplicar el test de inteligencia emocional cuya finalidad es evaluar el nivel de inteligencia emocional que presentan los trabajadores.

##### **Observación:**

Mediante esta técnica se puede observar a las personas, fenómenos, hechos, objetos, acciones etcétera, con el objetivo de poder registrar la información necesaria para la investigación.

#### **Instrumentos:**

**Test para evaluar Inteligencia Emocional:** Este instrumento nos permitirá obtener información inherente a los indicadores de inteligencia emocional.

**Formulario al desempeño de “Proasetel S.A.”:** El formulario al desempeño nos permitirá obtener los indicadores del rendimiento laboral de 30 empleados que serán previamente seleccionados y posteriormente evaluados los parámetros de su rendimiento.

#### **FASES DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

Preparación de instrumentos

Aplicar el test de inteligencia emocional de Daniel Goleman a todos los empleados que ingresen a trabajar en la empresa en el primer trimestre del año 2013.

Realizar después de los tres primeros meses la evaluación al desempeño de todo el personal que ingreso en el primer trimestre del año 2013

Realizar un estudio comparativo de los resultados obtenidos en la evaluación al desempeño versus los resultados obtenidos en el cuestionario de inteligencia emocional.

Análisis de los resultados

Elaborar el informe final de investigación

## **PLAN DE ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

Establecer los niveles de inteligencia emocional.

Evaluar el desempeño laboral, que niveles presenta.

Tiene o no relación la inteligencia emocional y el desempeño laboral.

## **RESPONSABLES**

**Alumno – investigador:** Valeria Denisse Rivas Molina

**Supervisor de Investigación:** Jorge Herrán

## **14. RECURSOS**

### **14.1. Recursos Materiales**

Hojas de papel bond

Copias

Anillados

Empastados

Impresiones



#### 14.2. Recursos Económicos

Hojas de papel bond	70 dólares
Copias	145 dólares
Anillados	20 dólares
Empastados	60 dólares
Impresiones	250dólares

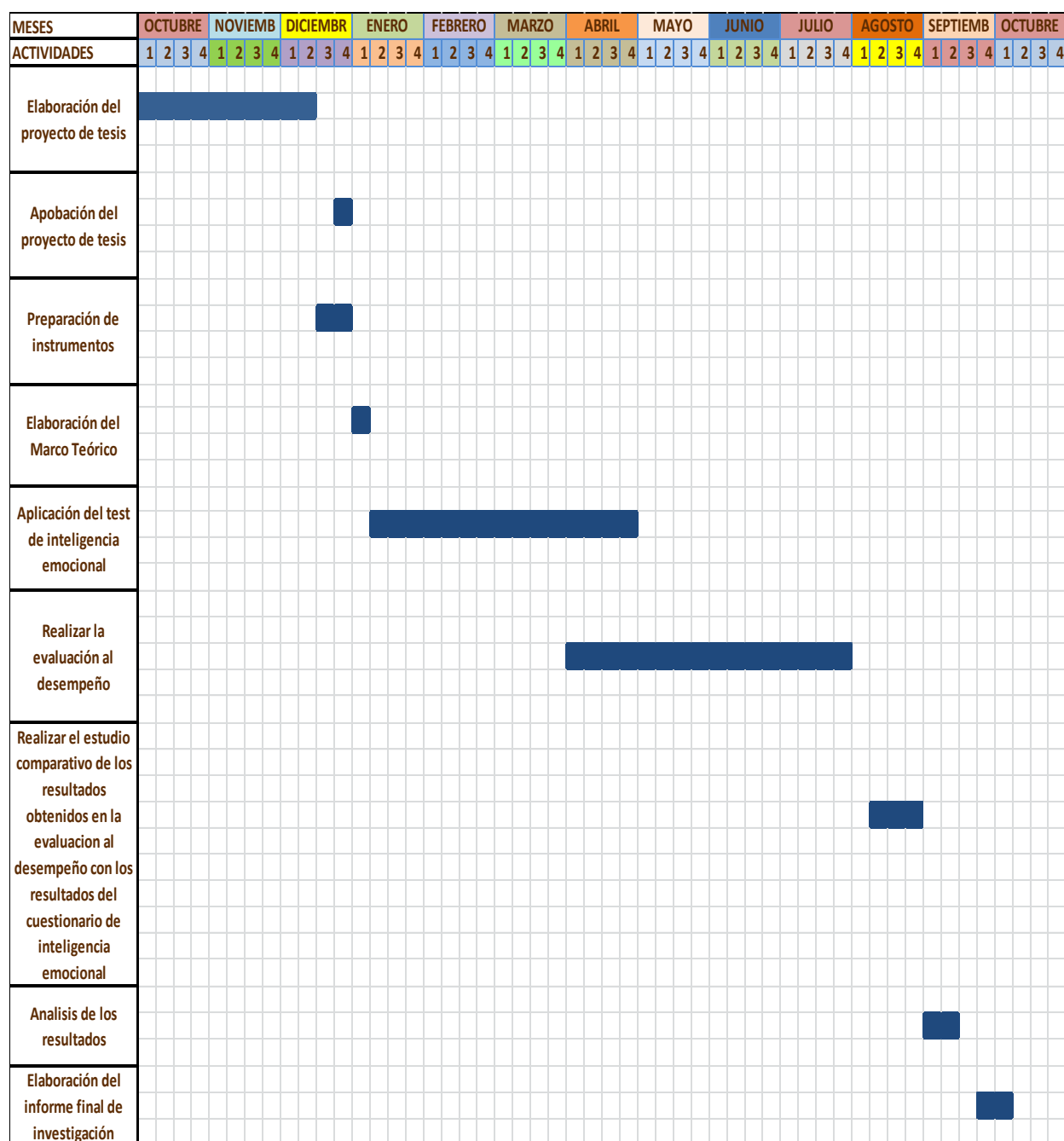
#### 14.3 Recursos tecnológicos

Internet  
Proyector  
Computadora  
Impresora

#### Presupuesto General

<i><b>Recursos</b></i>	<i><b>Costo</b></i>
<b>Hojas de papel bond</b>	70 \$
<b>Copias</b>	145\$
<b>Anillados</b>	20 \$
<b>Empastados</b>	60 \$
<b>Internet</b>	50 \$
<b>Alquiler del Proyector</b>	20 \$
<b>Impresiones</b>	250 \$
<b>TOTAL</b>	<b>615 dólares</b>

## CRONOGRAMA DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN



## **BIBLIOGRAFÍA.**

C, C. (2009). *Entrenamiento emocional en el trabajo*. Madrid: Esic.

G, D., & R, V. (2011). *Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano*. Quito: Pearson.

GOLEMAN, D., & CHERNISS, C. (2005). *Inteligencia Emocional en el trabajo, Cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones*. España: Kairos.

Wayne, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.

.....

**Estudiante**

.....

**Supervisor de Investigación**

## **Anexo B. Glosario técnicos**

### **REFERENCIA:**

Tendencia normal de evocar las ultimas palabras de una lista atribuible a la accesibilidad al almacenamiento de la memoria a corto plazo .

### **LÍMBICO:**

El sistema límbico es un sistema formado por varias estructuras cerebrales que gestionan respuestas fisiológicas ante estímulos emocionales. El sistema límbico se encuentra relacionado con la memoria, la atención, los instintos sexuales, con emociones como: miedo, agresividad, además de tener una relación con la personalidad y la conducta.

### **FIABILIDAD:**

Confianza de la que es digna una persona .Posibilidad de que una cosa funcione bien o sea segura.

### **DESEMPEÑO:**

Del verbo desempeñar, llevar a cabo, realizar un trabajo o una función determinada.

### **INTELIGENCIA:**

Proviene del latín intelligentia, que a su vez deriva de intelligere. Esta es una palabra compuesta por otros dos términos: intus (entre) y legere (escoger). Por lo tanto el origen etimológico del concepto de inteligencia hace referencia a quien SABE ELEGIR : la inteligencia posibilita la selección de las alternativas más convenientes para la resolución de un problema. De acuerdo a lo descrito en la etimología, un individuo es inteligente cuando es capaz de elegir la mejor opción entre las posibilidades que se le presentan a su alcance para resolver un problema.

### **EMOCIÓN:**

La palabra proviene del latín emotion, que hace referencia a la variación profunda pero efímera del ánimo, la cual puede ser agradable o penosa y presentarse junto a cierta conmoción.

### **CAPACIDAD:**

Conjunto de condiciones intelectuales para el cumplimiento de una función o el desempeño de un cargo

**INTEGRIDAD:**

Hace referencia a un individuo correcto, educado, atento, probo e intachable.

**OPTIMISMO:**

El diccionario de la Real Academia Española reconoce dos acepciones para el concepto de OPTIMISMO. Por un lado lo presenta como la predisposición a entender y analizar la realidad desde su aspecto más positivo. Por el otro, hace hincapié en la doctrina de carácter filosófico que le otorga al universo el mayor grado de perfección posible.

**CREDIBILIDAD:**

La credibilidad hace referencia a la capacidad de ser creído. No está vinculado a la veracidad del mensaje, si no a los componentes objetivos y subjetivos que hacen que otras personas creen (o no) en dichos contenidos . Para tener credibilidad la persona o la información deben generar CONFIANZA en los demás.

**GRATIFICACIÓN:**

Recompensa monetaria que se recibe por un servicio eventual o un hecho excepcional

**OBJETIVIDAD:**

La objetividad es la cualidad de lo objetivo, de tal forma que es perteneciente o relativo al objeto en sí mismo, con independencia de la propia manera de pensar o de sentir (o de las condiciones de observación) que pueda tener cualquier sujeto que lo observe o considere.

**LIDERAZGO:**

La palabra liderazgo define a una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Quien ejerce el liderazgo se conoce como LIDER. El liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo con el fin de alcanzar una meta en común.

**MOTIVACIÓN:**

La palabra motivación es el resultado de la combinación de dos vocablos latinos motus (movido) y motio (que significa movimiento). A juzgar por el sentido que se le atribuye al concepto desde el campo de la psicología y de la filosofía, una motivación se basa en aquellas cosas que impulsan a un individuo a llevar a cabo ciertas acciones y mantener firme su conducta .La noción está asociada a la

Voluntad Y al Interés .Puede definirse la motivación como la voluntad que estimula a hacer un esfuerzo con el propósito de alcanzar ciertas metas.

### **CAPACITACIÓN:**

La capacitación es un proceso continuo de enseñanza – aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los servidores, que les permitan un mejor desempeño en su labor habitual. Puede ser interna o externa de acuerdo a un programa permanente, aprobado y que pueda brindar aportes a la institución.

### **ORGANIZACIÓN:**

Tenemos que subrayar que esta palabra procede del griego organon que puede traducirse como “herramienta o instrumento”. Una Organización es un Sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos .En otras palabras organización es un grupo social formado por personas tareas y administración.

### **PERSONALIDAD:**

La personalidad es una estructura de carácter psicológico que hace referencia al conjunto de rasgos distintivos de un individuo. El experto Gordon Allport ha definido a la noción de personalidad como aquella alineación dinámica de los sistemas psicológicos que permite establecer un modo específico de actuar y de pensar.

### **POLARIDAD:**

La polaridad hace referencia a la situación o el estado en el que se evidencian tendencias opuestas, que resultan contradictorias entre sí. Debemos tratar de evitar la polaridad y buscar nexos entre las partes.

### **PRIMACÍA:**

Primacía es una noción que procede del latín primatia. El término se emplea para nombrar a la preponderancia o predominancia que se ejerce sobre algo de la misma especie.

### **RESPONSABILIDAD:**

La responsabilidad es el compromiso u obligación de tipo moral que surge de una posible equivocación cometida por un individuo en un asunto específico. La responsabilidad es la habilidad del ser humano para medir y reconocer las consecuencias de un episodio que lo llevo a cabo en plena conciencia y libertad.

## Anexo C. Instrumentos

### TEST PARA EVALUAR LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Nombre: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

En cada frase debes valorar en una escala de 1 a 7, la capacidad descrita, antes de responder intenta pensar en situaciones reales en la que has tenido que utilizar dicha capacidad

Capacidad en grado bajo: 1, 2, 3

Capacidad en grado medio: 4

Capacidad en grado alto: 5,6,7

1	Identificar los cambios del estímulo fisiológico	
2	Relajarnos en situaciones de presión	
3	Actuar de modo productivo cuando estamos enfadados	
4	Actuar de modo productivo en situaciones de ansiedad	
5	Tranquilizarnos rápido cuando estamos enfadados	
6	Asociar diferentes indicios físicos con emociones diversas	
7	Usar el diálogo interior para controlar estados emocionales	
8	Comunicar sentimientos de modo eficaz	
9	Pensar en sentimientos negativos sin angustiarnos	
10	Mantener la calma cuando somos el blanco del enfado de otros	
11	Saber cuándo tenemos pensamientos negativos	
12	Saber cuándo nuestro "discurso interior" es positivo	
13	Saber cuándo empezamos a enfadarnos	
14	Saber cómo interpretamos los acontecimientos	
15	Conocer qué sentimientos utilizamos actualmente	
16	Comunicar con precisión lo que experimentamos	
17	Identificar la información que influye sobre nuestras interpretaciones	
18	Identificar nuestros cambios de humor	

19	Saber cuándo estamos a la defensiva	
20	Calcular el impacto que nuestro comportamiento tiene sobre los demás	
21	Saber cuándo no nos comunicamos con sentido	
22	Ponernos en marcha cuándo lo deseemos	
23	Recuperarnos rápido después de un contratiempo	
24	Completar tareas a largo plazo dentro del tiempo previsto	
25	Producir energía positiva cuando realizamos un trabajo poco interesante	
26	Abandonar o cambiar hábitos inútiles	
27	Desarrollar pautas de conductas nuevas y más productivas	
28	Cumplir con lo que decidimos	
29	Resolver conflictos	
30	Desarrollar el consenso con los demás	
31	Mediar en los conflictos de los demás	
32	Utilizar técnicas de comunicación interpersonal eficaces	
33	Expresar los pensamientos de un grupo	
34	Influir sobre los demás de forma directa o indirecta	
35	Fomentar la confianza en los demás	
36	Crear grupos de apoyo	
37	Hacer que los demás se sientan bien	
38	Proporcionar apoyo y consejo a los demás cuando sea necesario	
39	Reflejar con precisión los sentimientos de las personas	
40	Reconocer la angustia en los demás	
41	Ayudar a los demás a controlar sus emociones	
42	Mostrar comprensión hacia los demás	
43	Entablar conversaciones íntimas con los demás	
44	Ayudar a un grupo a controlar sus emociones	
45	Detectar congruencias entre las emociones o sentimientos de los demás y sus conductas	



**Interpretación**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Autoconciencia	1						15						
	6						17						
	11						18						
	12						19						
	13						20						
	14						21						
Control de las emociones	1	2	3	4	5	7	9	10	13	27			
Automotivación	7	22		23		25	26		27	28			
Relacionarse bien	8							34					
	10							35					
	16							36					
	19							37					
	20							38					
	29							39					
	30							42					
	31							43					
	32							44					
	33							45					
Asesoría emocional	8	10	16	18	34	35	37	38	39	40	41	44	45

<b>Capacidad</b>	<b>Coloca los ítems con 4 puntos o menos</b>	<b>Total</b>	<b>Coloca los ítems con 5 puntos o más</b>	<b>Total</b>
<b>Autoconciencia</b>				
<b>Control de las emociones</b>				
<b>Automotivación</b>				
<b>Relacionarse bien</b>				
<b>Asesoría emocional</b>				

## EVALUACION DEL DESEMPEÑO (UN AÑO)

### ADMINISTRACION

#### DATOS DE IDENTIFICACION

**AREA:** CONTABILIDAD  
**NOMBRE:** SILVIA PARRAGA  
**CARGO:** ASISTENTE CONTABLE  
**FECHA INGRESO:** 21 DE ENERO DE 2013  
**FECHA ACTUAL:** 09 DE DICIEMBRE DE 2013

#### INSTRUCCIONES:

- Colocar la abreviatura frente a cada uno de los aspectos evaluados de acuerdo al siguiente detalle

#### ESCALAS DE CALIFICACION

	Porcentajes guía	Abreviatura
<b>Siempre</b>	La persona evidencia el comportamiento en el 91 a 100% de las veces	S
<b>Frecuentemente</b>	La persona evidencia el comportamiento en el 61 al 90% de las veces	F
<b>Ocasionalmente</b>	La persona evidencia el comportamiento en el 31 al 60% de las veces	O
<b>Poco</b>	La persona evidencia el comportamiento en un 30% de las veces	P
<b>No evidenciado</b>	No se evidencia nunca	NE

#### PRODUCTIVIDAD Y CUMPLIMIENTO DEL TRABAJO:

		<b>Jefatura</b>
1.	La persona cumple con el trabajo que le ha sido asignado	1 <input type="text"/>
2.	Participa activamente en el logro de los proyectos asignados al departamento	2 <input type="text"/>
3.	Utiliza su tiempo de manera efectiva, sin ocasionar retrasos innecesarios	3 <input type="text"/>
4.	Se preocupa por realizar mejoras en su trabajo, con el propósito de hacerlo mejor y con mayor rapidez	4 <input type="text"/>

CONOCIMIENTO Y EJECUCION DEL TRABAJO		Jefatura
1. La persona tiene los conocimientos necesarios para realizar su trabajo	1	
2. Conoce y aplica los procedimientos y políticas establecidas por la Empresa	2	
3. Es cuidadoso en su trabajo, revisa que los datos e información esté correcta	3	
4. Maneja con confidencialidad toda la información relacionado con su trabajo	4	
5. En su trabajo se aprecia esmero y dedicación.	5	
6. Reconoce los problemas inmediatos que pueden generarse en su trabajo y comunica de forma oportuna a su jefatura.	6	
7. Busca información que le ayuda a resolver sus dudas a la hora de solucionar un problema o cualquier situación que se le presente	7	
ORIENTACIÓN DE SERVICIO Y ACTITUD DE TRABAJO		Jefatura
1. Atiende con educación y cortesía los requerimientos de trabajo de los compañeros	1	
2. Atiende con educación y cortesía los requerimientos de las jefaturas en el trabajo	2	
3. Mantiene una actitud de colaboración y disponibilidad con sus compañeros y/o jefaturas	3	
4. Es evidente su deseo de ayudar y colaborar en la solución de problemas de trabajo	4	
5. Demuestra capacidad de controlar sus reacciones cuando enfrenta situaciones complicadas o de estrés en el trabajo	5	
6. Plantea recomendaciones prácticas frente a inconvenientes que pudieran presentarse en sus actividades	6	
7. Muestra integridad en sus actuaciones y desarrollo de trabajo.	7	
8. Ejerce una influencia positiva en los demás, actúa con entusiasmo y energía generando un buen clima de	8	
9. Demuestra habilidad y disposición para aprender nuevos procedimientos	9	